

Teknologi og callcentre

– mellem masseproduktion og service

Ole Henning Sørensen

Artiklen diskuterer, på hvilken måde callcenter teknologier påvirker kvaliteten af arbejdet. Artiklen fokuserer specielt på, hvordan mulighederne for at relokalisere opkald internt i callcentre, til underleverandører og til/fra udlandet forøger arbejdsgivernes kontrol over arbejdsprocessen. Teknologiernes mulighed for kontrol og overvågning i arbejdet diskuteres i mindre grad. Det konkluderes, at der er sket en taylorisering af arbejdet, men at billedet ikke er entydigt, hvilket dels skyldes behovet for at opretholde et højt serviceniveau, dels medarbejdernes og fagforeningernes modstand imod simple, ydrestyrede opgaver og overvågning.

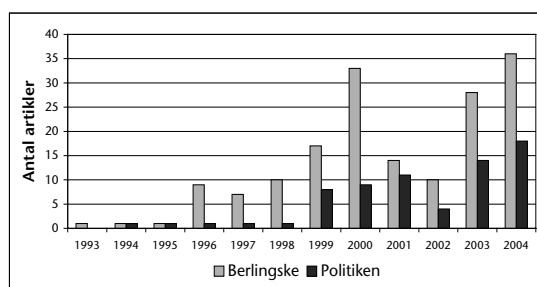
Begrebet 'callcenter' kan første gang spores i dansk presse i starten af 1990'erne. At begrebet først dukker op på dette tidspunkt betyder dog ikke, at der ikke tidligere har været afdelinger, som ligner callcentre. TDC angiver, at de har haft callcentre i mere end hundrede år, fra introduktionen af de første telefoncentraler. *Nummeroplysningen* er et eksempel på en afdeling, som har fungeret som et callcenter, inden selve begrebet blev populært. Tilsvarende eksempler kan findes inden for andre brancher, fx rejsebestilling og postordrevirksomhed.

Callcentre som organisatorisk princip eksisterer kun i kraft af kommunikations- og informationsteknologier. Et callcenter kan defineres som

“en organisatorisk enhed, hvor minimum fem medarbejdere som deres primære arbejdsfunktion betjener kunder, potentielle kunder eller borgere ved hjælp af integreret telefon- og computerteknologi” (Sørensen & El-Salanti 2005, 10).

Inden for denne definition kan *Nummeroplysningen* før 1980'erne kun delvist betragtes som et callcenter, fordi computerteknologien først for alvor blev udbredt op gennem 1980'erne. Udtræk fra Infomedia antyder da også, at interessen for callcentre er vokset kraftigt op gennem 1990'erne parallelt med udbredelsen af computere og computersystemer.

Figur 1. Antal referencer til callcenter i Berlingske og Politiken



Antallet af callcentre i Danmark og på verdensplan er vokset kraftigt siden 1990 (Batt m.fl. 2005; Holman m.fl. 2007; Sørensen

& El-Salanti 2005). I Danmark regner man med, at der i 2004 var 3-400 callcentre, som beskæftigede 20-25.000 mennesker, hvilket var omkring 2 % af arbejdsstyrken. Der har været en vækst på omkring 10 % om året (El-Salanti m.fl. 2004). Callcentre karakteriseres ofte efter den kunde-gruppe, der betjenes (branchetilknytning), om kundekontakten primært initieres af kunderne ('in-bound') eller af callcentret ('out-bound'), om callcentret er del af en større virksomhed ('inhouse'), eller om det leverer callcenterydelser til andre virksomheder (underleverandør). Mange callcentre kombinerer flere af disse elementer. Hovedparten af de ansatte er kvinder, som i nogle virksomheder, såsom underleverandørcentre, er relativt unge (18-30 år) og i andre virksomheder er fordelt over et større aldersspektrum, for eksempel i banker (El-Salanti m.fl. 2004).

Pressen har fokuseret på de negative forhold for medarbejderne i callcentre, som for eksempel: "Kontorlivets hårde samlebandsarbejde" i *Politiken* 13/3 2004, "Ansatte på callcentre overvåges dagen lang" *Politiken* 26/12 2004 og "Groteske arbejdsforhold på callcentre" i *Urban* 25/4 2005. Begrebet *callcenter* er blevet belastet af den negative omtale i pressen og på HK's hjemmeside, som en overgang i 2005 tillod medarbejdere at anmelde dårlige callcentre på www.b.hk.dk (Sørensen & El-Salanti 2005). Blandt andet derfor er det blevet almindeligt at benytte betegnelserne *kontaktcenter*, *kundekontaktcenter* eller lignende. I nogle tilfælde afspejler navneændringen reelle organisatoriske forandringer, hvor medarbejderne har fået udvidet deres arbejdsopgaver til at omfatte andre kommunikationskanaler såsom skriftlig kommunikation med kunden via brev, e-mail og fax. I andre tilfælde er navneskiftet symbolsk.

Denne artikel beskriver hvilke teknologier, der benyttes i callcentre, og hvilke konsekvenser det har for kundeservicearbejde.

Der bliver lagt speciel vægt på de muligheder, som teknologierne giver for at ændre tilrettelæggelsen af arbejdet. Artiklen består af to dele. En som diskuterer teknologiernes mulighed for at frigøre servicearbejdet fra bindinger i tid og rum, og en som diskuterer teknologiernes potentiale for kontrol og taylorisering af arbejdet. Først vil artiklens empiriske grundlag blive præsenteret.

Baggrundsmateriale

Det empiriske materiale bag denne artikel bygger på den danske del af forskningsprojektet *Job Quality Europe* (JQE), også kaldet *Low Wage Europe* (Sørensen 2007). Studiet er en del af et større forskningsprojekt, som er støttet af The Russell Sage Foundation, der er en amerikansk fond fokuseret på forskning omkring sociale forhold. Projektet er et kvalitativt, komparativt studie af jobkvalitet i fem europæiske lande og USA, heraf ni callcentre i Danmark. Det er en udvidelse af et amerikansk studie *Low Wage America* (Batt m.fl. 2003). Projektet fokuserer på institutionelle forholds betydning for løn og jobkvalitet. For at kunne foretage sammenlignende analyser er der gennemført parallelle studier af den samme type virksomheder og samme type medarbejdere i seks brancher i alle fem lande. Analysearbejdet er endnu ikke afsluttet. I Danmark har Center for Corporate Performance ved Handelshøjskolen i Århus forestået projektet. Callcenterstudierne er foretaget i samarbejde mellem Danmarks Tekniske Universitet og det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).

Der blev i hver virksomhed gennemført interview med en leder, en mellemlider, en person fra HR afdelingen, en sikkerhedsrepræsentant, to til fire medarbejdere og om muligt en tillidsrepræsentant. Interviewene blev foretaget ud fra en standardiseret interviewguide og varede i gennemsnit omkring en time per person. Medarbejderinterview-

ene er gennemført som fokusgruppeinterview. Derudover er der foretaget 30-60 minutters observation af medarbejdernes arbejde og af planlægningssystemerne. De gennemførte interview er blevet optaget og refereret. Udvalgte interview er blevet transkriberet. Casevirksomhederne er anonymiseret på nær Nykredit, hvor hovedparten af informationen er offentligt kendt via et EU socialfondsprojekt (Mathiesen & Wiegman 2004; Mathiesen m.fl. 2006; Wiegman m.fl. 2006). Som en del af undersøgelsen blev der gennemført et historieværksted om udviklingen af callcentre i Danmark med fem erfarne ledere og konsulenter. Herudover blev repræsentanter for fire relevante faglige organisationer interviewet.

I denne artikel benyttes de indsamlede interviewdata til at illustrere forhold omkring teknologiernes betydning for arbejdet i callcentre. Dette betyder, at analysen afviger fra den oprindelige intention med undersøgelsen. Materialet er dog så rigt, at beskrivelserne kan illustrere vigtige pointer omkring teknologiernes betydning. Det kan dog kun i begrænset omfang benyttes til at analysere medarbejdernes oplevelse af teknologiernes betydning for arbejdets indhold og organisering. Derfor ligger artiklens primære fokus på organisationsniveauet. For at perspektivere i forhold til danske callcentre trækkes der på den danske del af *The Global Call Centre Survey* (El-Salanti m.fl. 2004), som er en forskningsbaseret spørgeskemaundersøgelse af personaleledelse og produktivitet i callcentre. Herudover benyttes sekundær forskningslitteratur.

Callcenter teknologier

Artiklen har grundlæggende set et socialkonstruktivistisk udgangspunkt for teknologiforståelsen. Teknologi opfattes som netværk af heterogene materialer (Callon 1986; Law 1992). Teknologi og socialitet udvikles

i gensidigt konstituerende processer (Latour 1993). I det følgende vil vægten i teknologibeskrivelsen dog primært ligge på de materielle manifestationer af produktionsteknologier, som de fremtræder i callcentrene. Man kan kalde dette for en 'hardware' beskrivelse. Artiklen forsøger ikke at dekonstruere disse 'blackboxed' produktionsteknologier for at se på de netværker, som udgør deres tilblivelse og stabilisering (Law 1992). Men grundforståelsen er, at teknologierne er udviklet i forhold til den sociale kontekst, som har været med til at forme dem. Som eksempel gav en leder udtryk for, at det var frustrerende, at ingen af de tilgængelige planlægningsværktøjer gav mulighed for at involvere medarbejderne i arbejdstidsplanlægning. Hans samtaler med IT-leverandørerne viste, at det slet ikke er en del af tankegangen i de engelsk/amerikanske softwarevirksomheder, som udvikler produkterne.

De studerede callcentre har været forbausende ens. Medarbejderne sidder i storrums-kontorer med op til 100 mennesker. Hver person har en computer, et headset og nogle få papirer og mapper. I nogle tilfælde er der på arbejdspladsen en indikator, som viser, at medarbejderen er i gang med en telefonsamtale. Bordenes størrelse varierer mellem virksomhederne. Der benyttes typisk hævesænke borde, idet samme bord bruges af forskellige medarbejdere. Bordene er ofte arrangeret i små runde øer eller i rækker med 2-4 borde overfor hinanden (se figur 2 og figur 3, næste side). Mellem bordene er der i nogle tilfælde støjskærme. I lokalerne er der ofte en skærm, som viser den øjeblikkelige status på kundeopkald og ventetider. Teksten på skærmen bliver som regel rød, hvis køen af ventende kunder overstiger virksomhedens servicemål (se figur 4 og 5, næste side). I flere af centrene virker skærmen unødvendig, idet medarbejderne også har et lille vindue på computeren, som i detaljer viser køsituationen sammen med

Figur 2. Borde i inhouse finanscallcenter



Figur 3. Borde i underleverandørcenter



medarbejderens 'performance'. I flere af centrene er der indrettet rekreative faciliteter såsom tekøkken, fjernsynshjørne eller bordtennisbord. Dette udseende stemmer i vid udstrækning overens med billeder fra callcentre i udlandet (Hews & Paul 2002). Man kan tilsyneladende identificere en forholdsvis ensartet skabelon for, hvorledes et callcenter ser ud.

De grundlæggende telefonteknologier er også forholdsvis ens i de studerede callcentre. Kernen i centret er telefonsystemet, som håndterer de opkald, som kommer til centret. Der er typisk en gruppe af planlæggere, som sætter systemet op og overvåger driften. Kernen i systemet er den automatiske viderefordeling af opkald til ledige medarbejdere. Opkald bliver fordelt i forhold til opkaldsnummer (fx bankopkald, support, ...). De placeres i en kø, som fordeles blandt de tilgængelige medarbejdere. Når medarbejderne logger på systemet, bliver opkald automatisk dirigeret til telefonen. Opkalde-

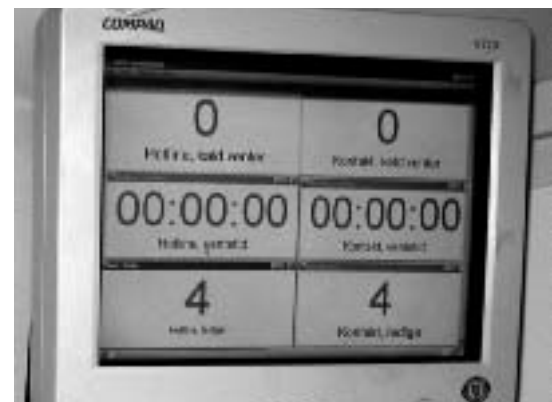
ne stopper kun, hvis medarbejderne sætter telefonen på pause/efterbehandling eller logger ud. I de avancerede systemer kan opkald fordeles i forhold til indhold og medarbejdernes kompetencer. I visse tilfælde suppleres telefonsystemet med en 'sluse' (IVR), som ved hjælp af tale- eller tasteteknologi bruges til at automatisere interaktionen med kunden. Dette benyttes blandt andet til at dirigere kunden til den rette type medarbejder, den rette afdeling eller til et underleverandørcenter ("tast tre hvis du vil have oplysninger om afgangstider"). IVR benyttes i omkring en fjerdedel af de danske callcentre (El-Salanti m.fl. 2004).

En anden kerne teknologi er kunderelationssystemet (CRM), som er et database-system, der gør gentagen interaktion med kunden uafhængig af den enkelte medarbejder. I dette system registreres alle vigtige

Figur 4. Avanceret kødisplay



Figur 5. Standard kødisplay



oplysninger omkring dialogen, således at alle medarbejdere kan betjene kunden, hvis vedkommende ringer tilbage. CRM systemer benyttes i 35 % af de danske callcentre (El-Salanti m.fl. 2004). I virksomheder med salgssystemer eller andre kundedatabaser anvendes ikke nødvendigvis et decideret CRM system. I virksomheder med komplicerede sagsgegnge kan disse systemer suppleres med et 'work-flow management' system, som understøtter, at alle opgaver i en sag behandles i den rette rækkefølge af de rigtige personer (fx en arbejdsskadesag). Work-flow management systemer benyttes kun i omkring 10 % af de danske callcentre (El-Salanti m.fl. 2004).

De fleste callcentre har flere andre computersystemer, såsom e-mail, chat, hjemmesider, databaser, salgsstøttesystemer, banksystemer, lagersystemer, dokumentationssystemer, e-learningssystemer med videre. Heri kan medarbejderne finde oplysninger om produkter, bestille varer, udføre beregninger, ændre adresser og så videre. Systemerne er mere eller mindre integrerede med hinanden. I mange callcentre tager det mindst 3-6 måneder at blive udlært til at håndtere IT-systemerne i dybden.

Ligesom for det fysiske udseende tyder studierne på, at man kan identificere en forholdsvis ensartet teknologisk skabelon, som udgør kernen i et callcenter, men at der samtidig er en mængde variationer over denne skabelon, som afhænger af kompleksiteten af de opgaver callcentret håndterer og af forhold omkring ledelse og organisation i callcentret, herunder HR strategier.

Mellem service og masseproduktion

Der er en forholdsvis omfattende videnskabelig litteratur om callcentre. I det følgende fremhæves nogle af de teoretiske perspek-

tiver på, hvilken betydning brugen af callcentre har for arbejdet.

Taylorisering af kontorarbejdet

Udviklingen af callcentre beskrives af flere forskere som en taylorisering af servicearbejdet eller som samlebandsarbejde for kontorarbejdere/funktionærer (Bain m.fl. 2002; Ellis & Taylor 2006; Taylor m.fl. 2002; Thompson & Mchugh 2002). Denne udvikling er ikke kun knyttet til callcentre. Lockwood beskrev allerede i midten af 1950'erne, at der skete en proletarisering af funktionærarbejdet, og at:

"...mekaniseringen og rationaliseringen af kontorarbejdet er udviklet i en grad, hvor relativt store grupper af delvist faglærte ansatte er koncentreret ... og gennemfører rutinepræget og disciplineret arbejde, ofte belønnet i relation til fysiske resultater, med lille chance for forfremmelse..." (citeret efter Bain m.fl. 2002, 71, egen oversættelse).

Tilsvarende tendenser blev observeret af Braverman (1974). Callcentre kan ses som en accentuering af denne tendens.

I et stort studie baseret på lange, biografiske interview med alle erfarne medarbejdere i callcentret i British Gas (BG) og suppleret med dokumentstudier, viser Ellis og Taylor (2006), hvordan funktionærernes arbejde er blevet både *intensiveret* og *ekstensiveret* ved overgangen fra lokale serviceafdelinger til store regionale callcentre. Hvor arbejdet i 1980'erne var præget af en stor grad af selvorganisering og indrestyret tempo, er arbejdet i callcentrene intensivt og præget af ydrestyring. Hvor det tidligere var baseret på viden om regionale forhold, er arbejdet nu standardiseret og generaliseret. En medarbejder på 48 år citeres for, at det tidligere var værd at arbejde, selv om det var hårdt, for arbejdet betød noget. Men *"Nu er det lige meget. Det er der ikke mere. Dit job er*

ingenting." (Ellis & Taylor 2006, 102, egen oversættelse). Andre forskere beskriver en tilsvarende transformation fra varieret kundeservicearbejde til ensidigt gentaget arbejde i callcentre (Batt m.fl. 2003; Richardson & Gillespie 2003). Indførelsen af callcentrene i BG knyttes til rationaliseringer i forbindelse med deregulering og privatisering. Rationaliseringen indbefattede blandt andet en standardisering og kodificering af arbejdsopgaverne i form af præprogrammede opgaver.

IT teknologier har ifølge Ellis & Taylor (2006) muliggjort en tayloriseret model for callcentre, som er blevet benyttet inden for mange forskellige brancher, herunder finans og telekommunikation. Modellen karakteriseres ifølge forfatterne af: ikke-lokal service, skalaøkonomi, en udbygget arbejdsdeling, hidtil uset måling af output i funktionærarbejdet, tæt monitorering af medarbejderne og radikale ændringer i arbejdstidsstrukturen. Denne udvikling har været drevet af en kombination af neo-liberal deregulering, konkurrencepres og teknologiudvikling.

Dårlige arbejdsforhold er specielt knyttet til callcentre med en høj grad af specialisering, med konsumentmarkeder og med udgående opkald (Batt 2000; Taylor m.fl. 2002). Der er forskningsmæssigt belæg for, at denne type praksiser fører til højere belastning og følelsesmæssig udmattelse (Dery m.fl. 2002; Holman m.fl. 2002; Sprigg & Jackson 2006), og at involverende praksiser med støtte og lav kontrol fører til øget tilfredshed og produktivitet (Batt 1999; Holman 2002; Mathiesen m.fl. 2006).

Panoptiske teknologier?

Fernie & Metcalf karakteriserer kontrolmulighederne i callcenterteknologierne som et disciplinerende system i lighed med Benthams *panopticon*, og de citerer en IT-leverandør for at deres system er "*total kontrol gjort let*" (Fernie & Metcalf 1998, 21, egen oversættelse).

Knights and McCabe (1998; 2003) argumenterer ud fra et Foucauldiansk synspunkt for, at denne type informationssystemer er med til at transformere medarbejdernes subjektivitet hen imod en kontrolgjort individualitet. Bain & Taylor (2000) opponerer dog imod synspunktet, at det disciplinære system skulle være perfektioneret, som Fernie & Metcalf antyder. De peger på, at teknologierne langt fra er så perfekte, som leverandører antyder, og at der i callcentrene er mange former for både kollektiv og individuel modstand, som undergraver systemernes disciplinerende virkning.

Fernie & Metcalf er blevet kritiseret for at stereotypisere callcentre (Bain & Taylor 2000). Der findes ikke kun en model for callcentre, idet betegnelsen callcenter dækker over mange forskellige typer af organisatoriske enheder med forskellige størrelser, opgavetyper, organiseringer, medarbejdertyper mv. Det er for eksempel i andre studier blevet vist, at der er stor forskel i organisationen og kvaliteten af arbejdet i callcentre, der fokuserer på konsumentmarkeder og på forretningskunder (Batt m.fl. 2005) og callcentre med indgående opkald i forhold til udgående opkald (Batt m.fl. 2005; Sørensen & El-Salanti 2005).

I callcenterlitteraturen identificeres to typer management strategier, som er knyttet til de teknologiske muligheder for at sortere og dirigere telefonopkald: om centrets organisation af medarbejderne er segregeret eller integreret (Batt 1999; Batt m.fl. 2003). Dette refererer til, om medarbejderne i callcentret er specialiseret i forhold til produktområder, arbejdsopgaver og eventuelt fysisk placering, eller om callcentret forsøger at uddanne fleste mulige medarbejdere i flest mulige typer opgaver eller produktområder. En mulig segregering er, at callcentret har en front-line afdeling, som tager sig af alle simple indkommende opkald og som fordeler mere komplekse opgaver videre til eksperter eller

specialiserede afdelinger. Der argumenteres for, at de integrerede centre tilbyder de bedste og mest udviklende forhold for medarbejderne, mens kontrol og taylorisering er mest udbredt i segregerede centre.

Ud over forskellene i typer af opgaver og markeder, er der indre forhold, som begrænser mulighederne for taylorisering og kontrol. Der er et element af videnarbejde i callcenterarbejdet og et skisma mellem kvantitet og kvalitet, mellem produktionseffektivitet og god service og mellem standardisering og kundetilpasning (Frenkel m.fl. 1998; Frenkel m.fl. 2000; Kinnie m.fl. 2000). Callcentre har derfor brug for, at deres medarbejdere kan udvise en grad af fleksibilitet. Derudover er der i mange callcentre brug for, at medarbejderens informationer er præcise og korrekte, hvilket stiller krav til medarbejdernes uddannelse og kompetencer og til de elektroniske støttesystemer. Endelig ønsker mange callcentre, at medarbejderne involverer sig følelsesmæssigt i arbejdet, således at de kan 'smile i telefonen' (Mulholland 2002).

Kontrol over produktionsprocessen

Mange af de videnskabelige artikler kredser om teknologiernes kontrolpotentiale. Men arbejdsgiveren har ikke interesse i kontrol for kontrollens egen skyld. Interessen i kontrol kommer som konsekvens af interessen i at transformere arbejdskraften til arbejde og dermed at transformere lønarbejde til profitabel produktion. Kontrolbehovet strækker sig ikke længere end til, at dette behov er opfyldt (Thompson & Mchugh 2002, 101-16). Teknologi kan hjælpe arbejdsgiverne til at øge kontrollen over arbejdets udførelse. I det følgende er det specielt denne funktion af teknologi, som vil blive undersøgt. Herudover kan teknologi både virke substituerende og komplementerende i forhold til den menneskelige arbejdskraft (Levy & Murnane 2004). Edwards angiver,

at kontrolsystemer kan opdeles i systemer til *generel* kontrol og til *detaljeret* kontrol (Thompson & Mchugh 2002). Generel kontrol indebærer muligheden for at kontrollere produktionsprocessen som sådan, mens detaljeret kontrol kan opdeles i:

- 1) styring og specifikation af arbejdsopgaver
- 2) evaluering, overvågning og vurdering af præstation
- 3) system til disciplinering og belønning til fremme af samarbejde og lydighed

Callcenter teknologierne understøtter alle disse former for kontrol. Telefonsystemer i kombination med distribuerede CRM systemer giver mulighed for *generel* kontrol over produktionsprocessen, fordi det kan frigøre produktionen fra geografiske bindinger og dermed forøge muligheden for outsourcing. Telefonsystemerne tilbyder stort set alle de nævnte muligheder for *detaljeret* kontrol. De kan levere detaljeret statistik over opkaldsmængde, tidsforbrug, pauser med videre. Planlægnings-, IVR-, CRM- og work-flow-teknologier styrker specielt kontroltype 1). Der udbydes software som understøtter kontroltype 2) og 3), og som for eksempel muliggør fjernaflytning og optagelse af samtaler og skærminteraktion.

I det følgende struktureres artiklen således, at den først undersøger callcentrenes brug af teknologiernes mulighed for at øge arbejdsgivernes *generelle* kontrol over arbejdsprocessen. Dernæst undersøges brugen af *detaljeret* kontrol. Når begrebet *arbejdsgivernes kontrol* benyttes i artiklen, skal dette ikke forstås som en kausal relation, hvor arbejdsgiverne gennem de teknologiske muligheder i alle tilfælde kan gennemtvinge deres vilje overfor arbejdstagerne, men som et potentiale, der kan forskyde relationerne mellem teknologi, arbejdsgivere og arbejdstagere. Det konkrete udfald afhænger af

mange faktorer, hvilket demonstreres i case-eksemplerne.

Internationale forskningsartikler om callcentre har primært fokuseret på forhold i britiske, amerikanske og australske callcentre. Da der er store forskelle på de institutionelle forhold i disse liberale markedsøkonomier og i vesteuropæiske koordinerede markedsøkonomier (Whitley 1999), herunder i arbejdsmarkedsrelationerne (Navnbjerg 2006; Frege & Kelly 2004), er det interessant at undersøge, om danske callcentre følger de samme mønstre, som er beskrevet i artiklerne.

Overskridelse af fysiske og organisatoriske barrierer

I de følgende to kapitler diskuteres, hvordan teknologiernes mulighed for at frigøre produktionen fra geografiske bindinger har været benyttet til at kontrollere produktionsprocessen i dansk sammenhæng.

Udhulning af national regulering

Den første brug af begrebet *callcenter* i dansk presse har vi fundet i en artikel om *Call Center Europe* i Sønderjylland (*Politiken*, 9/12 1994, 18). Callcentret blev oprettet for at udnytte de gode tysksprogede kompetencer i kombination med mere liberale arbejdstider i Danmark end i Tyskland. Eksemplet illustrerer, hvordan brugen af callcentre kan øge arbejdsgivernes *generelle* kontrol over arbejdsprocessen. Teknologierne hjælper til at overkomme geografiske begrænsninger, og er med til at udhule national arbejdsbeskyttende regulering eller aftaler. Det viser dog samtidig, at kulturelle karaktertræk såsom sproget har betydning for mulighederne for at ophæve de geografiske bindinger.

På verdensplan er der adskillige eksempler på, at større callcentre forsøger at overkomme sådanne kulturelle barrierer. I indiske callcentre, som betjener USA, får de

indiske medarbejdere tildelt amerikanske navne. De bliver optrænet i at have den rigtige accent, og de skal se amerikanske tv-programmer, for at kunne tale med kunderne, som var de placeret i kundens lokalområde (Taylor & Bain 2005). Vi har ikke observeret lignende forhold i Danmark, idet der ikke er store lavtlønsområder i udlandet, hvor befolkningen taler dansk. Men muligheden kan udnyttes af virksomheder, hvis service-sprog er engelsk. Enkelte virksomheder benytter en model, hvor unge danskere får tilbudt et callcenterjob i et land med lavere løn og skatter end Danmark. Et eksempel er Transcoms center i Barcelona. Dette er kun muligt, fordi telekommunikationsteknologien tillader ubemærket og billig overførelse af opkald mellem Skandinavien og for eksempel Spanien. Eksemplet illustrerer en anden måde, hvorpå arbejdsgiverne kan udnytte teknologiens muligheder til at undslippe national regulering og aftaler. I dette tilfælde inden for EU, hvor der er et rimeligt niveau af arbejderbeskyttelse, men der er også tilfælde, hvor centret er flyttet til Indien eller Filippinerne ("Sommer og sol lokker danskere til at arbejde i udlandet", *24Timer*, 31/5 2007).

Udnyttelse af regionale forhold

Relokaliseringen af opkald er ikke nødvendigvis helt så eksotisk. Opkald kan, som nævnt, dirigeres mellem geografiske lokaliteter i Danmark eller internt i samme virksomhed. I casevirksomheden *Storbanken* benyttede man denne mulighed til at betjene kunder fra et callcentret i København og et i Jylland. Udadtil kunne man ikke se forskel. I denne bank blev opkald til filialer dirigeret til et af de to callcentre, hvor medarbejderne baseret på opkaldsinformationen, svarede "du har ringet til X-købing filial, det er kundecentret. Hvordan kan jeg hjælpe dig?". Dette illustrerer, hvordan danske arbejdsgivere anvender telekommunikationsteknologierne

til at placere serviceaktiviteterne langt fra det lokalområde, hvor kunderne befinder sig. Og det er muligt at forflytte aktiviteterne, hvis det vurderes, at man kan opnå en højere produktivitet eller lavere omkostninger i andre dele af landet.

Dette har været rationalet bag nogle danske callcentres relokalisering til provinsen, hvor leveomkostningerne er lavere, man kan tilbyde en lavere løn, og sygefraværet typisk er lavere. Ledelsesrepræsentanter i casestudierne har nævnt, at det i provinsen er muligt at tiltrække kvindelig arbejdskraft, som kun behøver at indbringe en forholdsvis lav månedsløn, idet de har en primær forsøger i familien. Dette mønster udnyttes af arbejdsgiverne i USA, hvor de også kan undgå fagforeninger (Batt 2000). I Danmark kan man ikke på samme måde undgå fagforeninger ved at flytte til en anden landsdel. Nogle kommuner har set et regionalt udviklingsperspektiv i at tiltrække callcentre (Richardson & Gillespie 2003).

Centralisering af kundeservice

Casestudierne i finanssektoren illustrerer to forskellige forretningsstrategier, som udnytter muligheden for at frigøre sig fra de fysiske begrænsninger. Den ene strategi udnytter callcentermodellen til at vinde markedsandele uden at opbygge et udgiftskrævende filialnet. Dette gjaldt for eksempel Nykredit, da de tilføjede bankforretning til kreditområdet. Man opkøbte en bank med et lille filialnet og baserede udbygningen af forretningsområdet på udvidelse af callcentret. Den anden strategi blev benyttet af den etablerede banksektor, herunder *Storbanken*. De oprettede callcentre som en rationaliseringsstrategi i slutningen af 90'erne i forbindelse med kraftige reduktioner af filialer. Disse callcenterstrategier understøttede samtidig en udvidelse af åbningstiderne, hvilket førte til en ændring af overenskomsten på finansområdet, som fik

tilføjet 'Teleaftalen'. *Teleaftalen* specificerer tillæg, afspadsring og arbejdstiders placering. På callcenterområdet er det den mest fordelagtige aftale, og den har fået en del opmærksomhed fra de internationale forskere i Low Wage projektet. Det er tydeligt, at den stærke organisering i finanssektoren gjorde det vanskeligere for arbejdsgiverne at kontrollere produktionsprocessen uden at inddrage medarbejderne. Arbejdsgivernes behov for at udvide åbningstiden gav medarbejderne en god forhandlingsposition. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at forholdene i callcentrene er bedre i denne sektor (El-Salanti m.fl. 2004).

Indførelsen af callcentre i undersøgelsens forsyningsvirksomheder ligner historien fra British Gas. Indførelsen skete parallelt med nedlæggelsen af lokale afdelinger i kommunerne. Liberaliseringen af forsyningsområdet har ført til en lang række sammenlægninger og privatiseringer af forsyningsvirksomhederne. Forventningen om konkurrence medførte øget fokus på kundeservice – herunder effektiviteten af kundeserviceydelsen. I begge forsyningsvirksomheder i casestudiet førte dette til en centralisering af serviceaktiviteterne i callcentre. Arbejdsopgaverne blev dog ikke meget specialiserede, og de fleste medarbejdere blev uddannet til at arbejde med forskellige typer opgaver. Erhverv og privat var dog typisk adskilt. Vurderet ud fra medarbejderudsagn og observationer var forholdene ikke nær så dårlige, som det blev beskrevet i casen om British Gas. Medarbejderne var forholdsvis glade for deres arbejde og deres kolleger. De var tilfredse med at arbejde i teams.

Barrierer for relokalisering

Der er forskellige faktorer, som begrænser mulighederne for forskydninger af den fysiske placering. I casestudierne har ledelsen nævnt følgende:

- I storbyområderne er det muligt at tiltrække flere unge, herunder studerende, som ønsker at arbejde på skæve tidspunkter af døgnet og til en lavere løn. Flere af callcentrene i undersøgelsen så dette som en begrundelse for at forblive i storbyområdet.
- To af callcentrene i undersøgelsen, som var del af større internationale koncerner, fremhævede at placering i storbyområder var en del af en koncernstrategi for placering af callcentre på grund af den bedre infrastruktur og muligheden for at rekruttere fra et større opland.
- Nogle kunder bliver frastødt af at blive betjent af personer med en for fremmedartet dialekt (for eksempel københavnsk). Derfor kan det være ønskeligt at opretholde flere lokale centre. Dette forhold blev nævnt i Storbanken, som en del af begrundelsen for det jyske center.
- Det kan være ønskeligt at være placeret tæt på virksomhedens hovedkvarter, fordi kommunikationen til andre afdelinger alt andet lige er bedre. Dette argument blev også nævnt i et par cases.

Derudover er der en del omkostninger forbundet med at relokalisere et callcenter. Hvis et center består af 50-100 ansatte, som hver især har brug for 3-6 måneders oplæring, så er det en substantiel investering at oplære nye medarbejdere fra et nyt lokalområde, og der kan være store økonomiske og imagemæssige omkostninger forbundet med masseafskedigelse. Kundeservicemedarbejdernes formidling af viden om virksomhedens produkter og ydelser kræver en oparbejdelse af rutiner og viden, der er kropsligt indlejret i den enkelte medarbejder.

Alle de undersøgte callcentre arbejdede aktivt med at forskyde balancen mellem, hvor meget information kunden selv skal kunne opsøge via Internet og automatiske telefonsystemer og hvor meget informati-

on, som de enkelte medarbejdere skal sidde inde med. Ved at forøge substitutionen af arbejdskraften med IT, øges arbejdsgivernes kontrol over arbejdsprocessen. Callcentrene arbejdede også med at forskyde, hvor meget viden den enkelte medarbejder skal have som paratviden, og hvor meget, der skal kunne findes via IT systemet i løbet af den korte tid kunden er i røret. Ved at transformere kropsligt indlejret viden til viden indlejret i IT-systemerne og ved at segregere arbejdet forøges arbejdsgivernes muligheder for at nedsætte kvalifikationskravene og dermed også for at relokalisere arbejdskraften, hvilket forøger kontrollen over arbejdsprocessen yderligere.

Man kan ikke ud fra undersøgelsen sige noget entydigt om, hvilken betydning overgangen til callcentre har haft for jobindholdet i forhold til de oprindelige job. Men eksemplerne illustrerer, at arbejdsgiverne har forandret produktionsprocessen i en retning, hvor de har langt større kontrol over opgavefordeling og tidsstrukturen i arbejdet, og at arbejdsopgaverne er væsentligt mere standardiserede og dekontekstualiserede i forhold til, hvad de var i lokalafdelingerne. Der er dog en fare for at romantisere forholdene før servicearbejdet blev centraliseret i callcentre. I *Lokalbanken* besluttede man for eksempel at reducere callcentret til et minimum og i stedet tilknytte en personlig bankrådgiver til kunderne. Ifølge tilidsrepræsentanten havde dette negative konsekvenser for både callcentret, hvor arbejdet blev ensformigt, og for bankrådgiveren, som fik en mere forstyrret hverdag.

Relokalisering af opkald til underleverandører

Brug af underleverandørcentre begyndte for alvor med udskillelsen af teleselskabernes serviceafdelinger som selvstændige underleverandører i midten af 1990'erne.

Brug af underleverandører til varetagelse af serviceopgaver er ikke speciel for callcentre (Hasle 2007). Men de teknologiske muligheder for hurtigt at relokalisere opkald og for at fjernovervåge gør callcentre specielle. Rent teknisk kan callcenterledelsen fra minut til minut ændre på den procentdel af opkaldene, som håndteres af et eksternt callcenter. Teknologisk set er det muligt at overvåge opkaldene helt ned til samtaleniveauet. I praksis er det primært kø-status og antal opkald, som overvåges. I undersøgelsen benyttede begge forsyningsvirksomhederne underleverandører til at håndtere en procentdel af deres serviceopgaver. Lederne gav forskellige begrundelser for outsourcing. Finansvirksomhederne benyttede ikke outsourcing på grund af sikkerhed og momsregler.

Begrundelser for outsourcing

I en af virksomhederne, *Bykraft*, valgte ledelsen at outsource opkald af to årsager. Dels ønskede de at aflaste medarbejderne for de mest rutineprægede opgaver, dels ønskede de at benchmarke centrets præstationer i forhold til underleverandøren. En af medarbejderne fortalte, at lederen i *Bykraft* overfor medarbejderne havde legitimeret outsourcingen med, at underleverandørens "*medarbejdere elsker at tage de simple opkald*" (Medarbejder i *Bykraft*). Dette var i kraftig modsætning til de holdninger og ønsker, som blev udtrykt af medarbejdere og ledelse i underleverandørcentret.

Undersøgelsen viste også, at på trods af teknologiernes muligheder kunne outsourcingen af opkaldene ikke fungere ved blot at relokalisere telefonopkaldene. Der blev gennemført en teknologisk integration, så underleverandørens medarbejdere kunne arbejde direkte i *Bykrafts* IT-system. Der blev afholdt specielle kurser for underleverandørens medarbejdere. Der blev udvalgt en supervisor til at være kontaktperson for un-

derleverandørens medarbejdere, som var på besøg en gang om ugen. Det var altså nødvendigt at blande sig direkte i underleverandørens udførelse af arbejdet for at opnå den servicestandard, som *Bykraft* ønskede. Men casen demonstrerer også, at kravet om en høj servicekvalitet begrænser muligheden for at udnytte markedskræfterne til at taylorisere arbejdet.

I en anden virksomhed, *Landkraft*, havde man primært benyttet underleverandøren i en presset periode med meget store organisatoriske omstillinger. I denne periode deltog callcentrets medarbejdere i teknologiudvikling, -afprøvning og uddannelsesaktiviteter. Også i dette tilfælde valgte virksomheden at uddanne underleverandørens medarbejdere internt i *Landkraft*, og der blev gennemført en integration i *Landkrafts* IT-system. Undersøgelsen viste, at underleverandørens medarbejdere kun fik to ugers uddannelse i IT-systemet i modsætning til medarbejderne i *Landkraft*, som fik fire uger eller mere. Dette havde direkte indflydelse på medarbejderens mulighed for at yde god kundeservice:

"Man sidder der og kan ikke svare på kundens spørgsmål, fordi man ikke er uddannet i de moduler. Det er ubehageligt. Og man risikerer at de kalder dig ubehagelige ting fx luder" (Medarbejder i underleverandørcenter).

Forhold for medarbejderne

Underleverandørernes medarbejdere får generelt lavere løn, kortere uddannelse, der er mere overvågning, mindre indflydelse, og de er dårligere organiseret (El-Salanti m.fl. 2004). Casestudierne viste, at utilstrækkelig uddannelse eller dårlig integration i klientens IT-system førte til belastende situationer for medarbejderne. De ansatte fortalte, at de nemt kom i et dilemma. Når de har en kunde i telefonen, var de nødt til at opføre sig, som om de var ansat hos klienten.

De risikerede at tale med utilfredse kunder, hvis problem gennem længere tid ikke var blevet løst af klientens organisation. I sådanne tilfælde forsøgte medarbejderen at vise forståelse overfor kunden, men det virkede ikke altid beroligende.

“[Man siger fx]: ‘Ja, jamen jeg forstår godt, det er frustrerende’

[Kunden]: ‘Nej, du fatter ikke en skid, din kraftidiot.’

Og så bliver man svinet til, ikke...

[Man siger]: ‘Tro mig jeg forstår godt, men nu taler du med mig. Jeg skal nok sørge for at...’

[Kunden]: ‘Jeg taler ikke med dig. Jeg taler med [firmanavn], og ved du, hvad du er...’.”

(Medarbejder i underleverandørcenter)

I undersøgelsen er der eksempler på, at klientens medarbejdere yder modstand mod outsourcingen ved at undlade at hjælpe underleverandørens medarbejdere, som dermed bringes i en endnu vanskeligere situation. Ifølge medarbejderne i underleverandørcentrene bekymrer de sig om kunderne, og de forsøger at levere en god kvalitet. Et frustrerende forhold er, at de ikke engang kan fortælle kunden, at de i realiteten ikke arbejder i det firma, som introducerer problemerne. Og de oplever, at deres forsøg på at hjælpe kunderne, bliver modarbejdet af de uklare organisatoriske forhold:

“Man forsøger at berolige kunden. Og så sætter man sit navn på,

[Man siger fx]: ‘og ved du hvad, og jeg skal nok, og jeg hopper på tungen for at få det her i orden. Jeg hedder Laura...’

Og så ringer kunden ind [og kommer gennem til klienten og ikke til underleverandørcentret]

[Kunden]: ‘Jeg skal snakke med Laura.’

Og så siger de i receptionen inde i [firmanavn]: ‘Der arbejder ikke nogle her, der hedder Laura.’

Ja, fordi de [receptionen] tænker ikke over, at vi sidder i callcenter.”

(Medarbejder i underleverandørcenter)

Underleverandørerne får typisk klientens simple arbejdsopgaver. Derfor sættes medarbejderne til at tage telefoner for flere forskellige klienter. På denne måde kan de udnytte variationer i opkaldsmønstret hos forskellige klienter til kapacitetsudjævning. Samtidig skaber det variation i arbejdsdagen for den enkelte medarbejder. Ifølge medarbejderne ville arbejdet blive uudholdeligt ensformigt, hvis de ikke gjorde dette:

Medarbejder1: *“Og så kan jeg faktisk også godt – det er også hårdt, men jeg kan også godt lide variationen. Altså hvis jeg bare skulle sidde med [firmanavn]...”*

Medarbejder2: *“Eller med [andet firmanavn]”*

Medarbejder1: *“Så ville jeg kede mig ihjel”*

Medarbejder2: *“Så ville jeg også blive sindssyg”.*

Hvem har ansvaret?

Disse eksempler illustrerer, at outsourcing ikke blot er et spørgsmål om relokalisering af telefonopkald, og at arbejdsgiverens detaljerede kontrol af medarbejderne ikke i sig selv kan sikre en høj servicekvalitet. Opgavekompleksitet, jobdesign, uddannelse og IT-integration er vigtige faktorer. Ud fra resultaterne i surveyundersøgelsen kommer underleverandørcentrene til at fremstå som ‘skurke’. Men det er tydeligt, at vilkårene for medarbejderne hænger snævert sammen med den hårde konkurrence mellem underleverandørcentrene, hvor man underbyder hinanden for at få opgaver. Der er således ikke økonomisk margin til at give medarbejderne ordentlige arbejdsforhold.

Men lige så vigtigt er det, at virksomhederne, som sender opgaverne til underleverandør, udnytter markedsmekanismerne og deres kontrol over produktionsprocessen til at presse arbejdskraften. De dårlige forhold forstærkes af, at det primært er de simple opgaver som outsources, dels fordi det er nemmest, dels fordi det kan højne kvaliteten af arbejdet for de interne medarbejdere. Det giver underleverandørerne ringe betingelser for at give medarbejderne meningsfulde og varierede opgaver. Det er også tydeligt, at dårligt fungerende IT-systemer virker direkte ind på medarbejdernes muligheder for at yde god kundeservice og dermed på deres arbejdsvilkår, idet konfrontationer med kunderne nemt udvikler sig negativt, hvis medarbejderen ikke har mulighederne for at svare kvalificeret. Ledelsens ønske om benchmarking gennem outsourcing tolkes her som et klart forsøg på presse arbejdskraften ved at demonstrere ledelsens kontrol over produktionsprocessen.

Kontrol eller medarbejderudvikling

Callcenterteknologierne muliggør som nævnt også *deltaljeret* kontrol af arbejdet. Det vurderes at disse muligheder er langt større end i andet servicearbejde og i de fleste former for industriarbejde. Nedenfor gives et par eksempler på konsekvenserne af dette for medarbejderne samt på mulighederne for modstand og alternativ organisering.

Negative konsekvenser af detaljeret kontrol

Generelt set italesatte medarbejderne i undersøgelsen ikke kontrolsystemerne som et problem ved arbejdet. Det var indtrykket fra interviewene, at medarbejderne i underleverandørcentrene ikke modsatte sig at blive fjernaflyttet, når de blev forespurgt, som loven foreskriver. Men en grund til, at de ikke

sagde nej, var, at det ikke var velset. Spørgeskemaundersøgelsen i EU socialfondsprojektet dokumenterer, at medarbejderne for eksempel ikke bryder sig om *medlyt* af supervisor (Mathiesen m.fl. 2006). I de gennemførte fokusgruppeinterview var det primært mængden af indkommende opkald og karakteren af samtalen, som blev problematiseret. Men man kan udlede af interviewene, at hvis præstationsnormerne bliver for stramme, så bliver arbejdsbetingelserne dårligere. I det mest belastede underleverandørcenter i undersøgelsen, var der stor utilfredshed hos nogle af medarbejderne. Det gav sig blandt andet udtryk i følgende:

“Det værste er at blive målt og vejlet. Man bliver behandlet som et barn. At der er sådan en Big Brother-mentalitet...Hvad hedder det? ... jeg havde det virkelig sådan meget i starten, at jeg følte, at jeg var tilbage i folkeskolen. Hvor at de tjekker min mødetid... men jeg synes bare, det er svært det der med, at der hele tiden er en, der kigger over skulderen og tjekker ens... altså når jeg selv overholder det og selv sørger for at tjekke og gøre det. Og så i sidste ende at blive set på som en statistik” (Medarbejder i underleverandørcenter).

Der var tilsvarende historier i *Bykraft*, hvor ledelsen en overgang havde benyttet sig af meget uerfarne, unge ledere, som gik meget op i statistik. En medarbejder fortalte, at lederne sågar påtalte, at man havde været længe på toilettet. Ifølge medarbejderne og callcenterchefen blev overvågningen alt for detaljeret. På grund af stor utilfredshed blandt medarbejderne og en pressekampagne fra HK, blev der foretaget ændringer i ledelsen. Der blev ansat en ny chef for callcentret, som introducerede coaching for både mellemledere og medarbejdere. Dette ændrede stemningen blandt medarbejderne, således at de på interviewtidspunktet

var relativt positivt indstillede overfor arbejdet og arbejdspladsen.

Det er karakteristisk for de fleste callcentre i undersøgelsen, at potentialet i kontrolsystemer ikke udnyttes til fulde. En af lederne udtalte: *“Spørg mig ikke hvad vi ved. Vi ved alt. Spørg hvad vi bruger det til”*. Blandt lederne var der en rimelig forståelse af, at hvis de kontrollerer og presser medarbejderne for hårdt, så giver det bagslag i form af dårlig servicekvalitet og stor medarbejderomsætning. Flere af lederne fortalte, at de kun så på statistikkerne et par gange om måneden, og kun skred ind, hvis der var alvorlige og fortsatte afvigelse. Men det er tydeligt, at mulighederne for detaljeret kontrol er til stede. Lederne i callcentrene kan til enhver tid vurdere og sammenligne medarbejdernes præstationer over kortere eller længere tid. Dette lægger et latent pres på medarbejderne for at leve op til præstationsnormerne. I størstedelen af callcentrene blev dette dog ikke italesat som et problem i arbejdet. Tillidsrepræsentanten i en af bankerne nævnte dog, at nogle af kollegerne hængte sig (for) meget i præstationsmålingerne, hvilket de ikke burde gøre. Det var specielt de unge kolleger.

Modstand og alternative muligheder

Internt i *Storbanken* havde fagforeningen stor betydning for organiseringen af arbejdet. Lederen og medarbejderrepræsentanten fortalte enslydende, at man fra starten af oprettelsen af kundecentret besluttede, at medarbejderne skulle have størst muligt handlerum for at gennemføre bankforretning inden for rammen af et callcenter.

“Vi havde været på studietur til England for at se, hvordan callcentre var indrettet der. Vi besluttede at sådan skulle det ikke være” (leder i *Storbanken*).

Derfor udviklede man i *Storbanken* beslutningsstøttesystemer, som giver medarbejderne mulighed for at overskue en kundes portefølje af produkter på meget kort tid, og som kan gennemføre en kreditvurdering, der tillader medarbejderen at bevilge et lån på op til kr. 50.000 via telefonen. Alle medarbejdere uddannes til at håndtere en bred vifte af opgaver for privatkunder. Stillingerne er dermed stort set lige så varierede som i filialerne. Flere af medarbejderne værdsatte, at der i callcentret ikke ligger bunker af opgaver og venter, når man kommer på arbejde.

Det bedste eksempel på at monitorering kan ændres fra kontrol og overvågning til positiv evaluering findes i EU socialfondsprojektet, hvor medarbejderne i både Nykredit og Danske Bank ændrede indstilling til *medlyt* i løbet af projektet, fra at det blev betragtet som overvågning, til at det i højere grad blev betragtet som udviklende (Wiegman m.fl. 2006). I Nykredit gjorde man ydermere op med segregeringen. Oprindeligt var arbejdet organiseret i specialiserede grupper i callcentret baseret på hver sit produktområde. Arbejdet i flere af de specialiserede grupper var relativt ensformigt og havde begrænsede udviklingsmuligheder. I forbindelse med deltagelsen i EU socialfondsprojektet ændrede Nykredit strategi. Medarbejderne blev fordelt i selvstyrende grupper, som hver især håndterede alle produktområder. Samtidig blev der indført formaliserede kompetenceudviklingsprogrammer. Dette ændrede fuldstændigt mulighederne for indflydelse, udvikling og samarbejde for medarbejderne (Wiegman m.fl. 2006).

Af eksemplerne kan man konkludere, at teknologiens mulighed for *detaljeret* kontrol af arbejdet og taylorisering benyttes meget forskelligt. Der er flere eksempler på, at virksomhederne har oprettet forholdsvis varierede job – af hensyn til servicekvalite-

ten, medarbejdermotivation og på grund af fagforeningernes aktive indsats. Flere af lederne i caseundersøgelsen gav udtryk for, at de ikke mener, at de kan forsimple, standardisere og kontrollere sig til bedre servicekvalitet. Nogle af disse ledere satte stor pris på samarbejdet med medarbejderrepræsentanterne. Undersøgelsen tyder på, at de studerede *inhouse* callcentre bevidst har valgt HRM strategier, som lægger vægt på variation i arbejdet. EU socialfondsprojektet viser, at det er muligt at skabe yderligere forbedringer i uddannelse og indflydelse, hvis der for eksempel indføres kollega coaching og selvstyrende teams (Wiegman m.fl. 2006).

Afsluttende diskussion

Casebeskrivelserne illustrerer, at kontorarbejde ved overgangen til organisering i callcentre har gennemgået en transformation, som har standardiseret arbejdet ud fra nogle forholdsvis ensartede organisatoriske og teknologiske mønstre. Callcentrene er kendetegnet ved ikke-lokal service, storrumskontorer, telefonteknologi og kunde-relationssystemer, som på overfladen er meget ensartede. Undersøgelsen demonstrerer, at callcenterteknologierne giver arbejdsgiverne anseelige muligheder for at kontrollere og rekonfigurere produktionsprocessen. Dette lægger et latent pres på den eksisterende arbejdskraft, for at acceptere de arbejdsforhold de bliver budt. Men casestudierne viser også, at der er et spillerum for variation inden for disse rammer. På den måde bekræfter de danske undersøgelser det brogede billede i callcenterforskningen.

Eksemplerne illustrerer callcenterteknologiernes mulighed for både at øge arbejdsgivernes *generelle* og *detaljerede* kontrol over produktionsprocessen. Den *generelle* kontrol opnås blandt andet gennem mulighederne for at relokalisere opkald både internt i callcentre (segregering eller multiple centre) til

underleverandører og til/fra udlandet. Dermed kan arbejdsgiverne udnytte markeds-mekanismerne til at intensivere arbejdsprocesserne. Det er for eksempel muligt at omgå national regulering og lokale aftaler. Dette sker både direkte ved konkret udflytning af opgaver til udlandet og til underleverandører, eller indirekte som trussel ved for eksempel at flytte en del af opgaver ud og indføre benchmarking. De relativt dårlige arbejdsforhold i underleverandørcentre er et eksempel på de negative konsekvenser dette kan få for arbejdstagerne. Det kan dog samtidig have positive effekter for den del af medarbejderne, som sidder tilbage med de komplekse og varierede opgaver. Eksemplerne viser, at der er grænser for mulighederne i denne generelle kontrol over produktionsprocessen. Dels fordi praktiske, organisatoriske forhold, hensyn til image, sproglige og kulturelle forhold begrænser muligheden. Dels fordi manglende variation og standardiserede arbejdsopgaver fører til manglende motivation, lav involvering og høj udskiftning og dermed til dårligere servicekvalitet.

Detaljeret kontrol er en integreret mulighed i callcenterteknologierne. Teknologierne muliggør detaljeret styring og specifikation af arbejdsopgaver, evaluering, overvågning og vurdering af præstation samt oprettelse af systemer til disciplinering og belønning til fremme af samarbejde og lydighed. Undersøgelsen tyder på, at indførelsen af callcentre i Danmark også har udvist tendenser til taylorisering af kontorarbejdet, som svarer til den udvikling, som de engelske forskere har peget på. Der er sket ændringer i tidsstrukturen, indskrænkning af variationen i arbejdet, standardisering og kodificering af opgaverne samt adskillelse af planlægning og udførelse af arbejdet. Casestudierne viser, at disse elementer benyttes i varierende grad i alle centrene. Det er specielt i underleverandørcentre at tayloriseringen er størst, og hvor ledelsen finder at kontrol og over-

vågning er nødvendig. I *inhouse* callcentre med komplekse opgaver tænker lederne i højere grad i variation, udvikling og motivation frem for kontrol. Men alligevel er kontrolmulighederne allestedsnærværende. Casestudierne viser, at de faglige organisationer og lokale tillidsrepræsentanter inden for finansområdet har kunnet påvirke transformationen i en retning, som til dels bryder med disse tendenser. Samarbejde omkring design af job har skabt mere indflydelse og variation og mindre overvågning inden for samme teknologiske ramme.

Uden for finansområdet er organiseringsgraden relativ lille i danske callcentre, og den er specielt lav for underleverandører (Sørensen & El-Salanti 2005). Ved at *outsourcing* arbejdet er det også i Danmark muligt at undslippe fagforeningerne. På trods af den relativt lave organiseringsgrad i danske callcentre, har danske medarbejdere bedre forhold end medarbejdere i de fleste andre lande både med hensyn til overvågning, indflydelse og løn (Holman m.fl. 2007; Sørensen 2007). Analysen af, hvorfor Danmark ligger bedre på disse områder, er endnu ikke afsluttet. Men de første bud er, at det er en afledt effekt af et smalt sprogområde, den høje danske organiseringsgrad samt af *funktionærloven* og *arbejdsmiljøloven* (Sørensen 2007). Herudover spiller det formentlig ind, at arbejdsmarkedet i Danmark på undersøgelsestidspunktet var forholdsvis favorabelt for lønmodtagerne.

Herudover spiller servicekvalitet og konkurrencepres en stor rolle for jobkvaliteten og graden af kontrol. For at opnå en tilstrækkelig høj kvalitet og et acceptabelt niveau af sygefravær og udskiftning virker det, som om lederne i callcentrene forsøger at finde et passende niveau af kontrol, overvågning og opfølgning. Det skal sikre selvdisciplinering og selvudvikling hos medarbejderne, men der skal ikke være så meget kontrol, at det opfattes som mistæn-

keliggørelse. Begreber som kontrol og overvågning benyttes typisk ikke af ledelsen. Teknologierne muligheder italesættes derimod som et positivt bidrag til en udviklende arbejdsrelation, hvor medarbejderen har brug for tilbagemelding for at kunne motiveres til at præstere og til at leve op til ønskede mål, og hvor tilbagemeldinger er en del af en udviklende arbejdsrelation. Nogle steder er det dog vanskeligt at se, at virksomhederne lever op til denne positive retorik i praksis (Mathiesen m.fl. 2006). Interessant nok virker medarbejderne i undersøgelsen glade for, at callcentrene har styr på ansættelsesregler, arbejdsplanlægning og arbejdsproces i modsætning til deres erfaringer fra andre servicejob.

Udviklingen i Danmark bekræfter det brogede billede, som forskningslitteraturen tegner. Undersøgelsen viser, at teknologi ikke determinerer en bestemt type udvikling af arbejdet, som for eksempel taylorisering. Der er forskellige måder at udnytte teknologierne på. Muligheden for at segregere arbejdskraften i simple og specialiserede opgaver udnyttes ikke alle steder. Muligheden for at relokalisere opkald til/fra underleverandører og udlandet udnyttes i meget forskelligt omfang. De detaljerede registreringsmuligheder anvendes meget forskelligt. Og det er i princippet anvendelsen af data, som er afgørende for om for eksempel medlyt er kontrol og overvågning eller konstruktiv, udviklende feedback (Wiegman m.fl. 2006).

De detaljerede kontrolmuligheder og mulighederne for relokalisering til andre centre og lande har formentlig ikke været indbygget i teknologierne fra starten. De er formentlig opstået som afledte muligheder og udviklet som svar på problemer med at organisere, lede og disciplinere medarbejderne. Mulighederne for kontrol og relokalisering er gradvist blev forøget på grund af faldende priser på telekommunikation,

kraftigere computere, IT-netværk, avancerede softwaresystemer mm. Et spændende fremtidigt forskningsprojekt ville være at undersøge callcenterteknologiernes opståen, udvikling og rekonfiguration i relation til udviklingen af arbejdsorganiseringen og -forholdene i callcentrene. Hvilke 'scripts' bliver bygget ind i teknologierne i form af koncepter for planlægning, mulighed for inddragelse, overvågning og kontrol mv. (Akrich 1992)? Hvordan er det muligt at bryde med teknologiernes 'standardiserende' ef-

fekter? Hvorfor vælger callcentrene næsten alle at benytte storrumsorganisering? Er det en ekstra kontrolforanstaltning, lavere kontorudgifter eller mulighed for videndeling og teambuilding? Eller skyldes det teknologiske begrænsninger, som øgede computernetværksfaciliteter nu er ved at fjerne? Og hvilke konsekvenser vil det have for arbejdet? Og er pilotprojekter med hjemmearbejdspladser i callcentre et afgørende brud med industriarbejds karakteren af arbejdet (Kristensen 2007)?

REFERENCER

- Akrich, Madeleine (1992): The de-scription of technical objects, i Wiebe E. Bijker & John Law: *Shaping technology/building society: Studies in sociotechnical change*, Cambridge, MIT Press, 206-224.
- Bain, Peter m.fl. (2002): Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management, i *New Technology Work and Employment*, 17, 3, 170-185.
- Bain, Peter & Phil Taylor (2000): Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre, i *New Technology Work and Employment*, 15, 1, 2-18.
- Batt, Rosemary, Virginia Doellgast & Hyunji Kwon (2005): *The U.S. call center industry 2004: National benchmarking report – strategy, HR practices, & performance*, Ithaca, NY, Cornell University.
- Batt, Rosemary, Larry W. Hunter & Steffanie Wilk (2003): How and when does management matter? Job quality and career opportunities for call center workers, i Eileen Appelbaum, Annette Bernhardt & Richard J. Murnane: *Low-Wage America. How Employers Are Reshaping Opportunity in the Workplace*, New York, Russell Sage Foundation, 270-313.
- Batt, Rosemary (2000): Strategic segmentation and frontline services: Matching customers, employees, and human resource systems, i *International Journal of Human Resource Management*, 11, 3, 540-561.
- Batt, Rosemary (1999): Work organization, technology, and performance in customer service and sales, i *Industrial & labor relations review*, 52, 4, 539-564.
- Braverman, Harry (1974): *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*, New York, Monthly Review Press.
- Callon, Michel (1986): The sociology of an actor-network: The case of the electric vehicle, i John Law & Arie Rip: *Mapping the dynamics of science and technology*, London, Houndmills, 19-34.
- Deery, Stephen, Simon F. Roderick & Janet Walsh (2002): Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal, i *Journal of Management Studies*, 39, 4, 471-496.
- Ellis, Vaughan & Phil Taylor (2006): 'You don't know what you've got till it's gone': Re-contextualising the origins, development and impact of the call centre, i *New Technology, Work and Employment*, 21, 2, 107-122.
- El-Salanti, Nadia, Ole H. Sørensen & Inger-Marie Wiegman (2004): *Call centre i Danmark 2004 – Ledelse, samarbejde og teknologi*, København, CASA.
- Fernie, Sue & David Metcalf (1998): *(Not) hanging on the telephone. Payment systems in the new sweatshops*, London, Centre for Economic Performance, LSE.
- Frege, Carola M. & John Kelly (2004): *Varieties*

- of unionism. *Strategies for union revitalization in a globalizing economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Frenkel, Stephen m.fl. (2000): Service work in consumer capitalism: Customers, control and contradictions, i *Work, Employment & Society*, 14, 4, 669-687.
- Frenkel, Stephen J., May Tam & Marek Korczynski (1998): Beyond bureaucracy? Work organization in call centres, i *International Journal of Human Resource Management*, 9, 6, 957-979.
- Hasle, Peter (2007): Outsourcing and employer responsibility. A case study of occupational health and safety in the Danish public transport sector, i *RI/IR*, 62, 1, 95-115.
- Hews, Ursula & Jane Paul (2002): *How can we help? Good practice in call centre employment*, Brussels, European Trade Union Confederation.
- Holman, David, Batt Rosemary & Ursula Holtgrewe (2007): *The global call centre report: International perspectives on management and employment*, Sheffield, University of Sheffield.
- Holman, David (2002): Employee wellbeing in call centres, i *Human Resource Management Journal*, 12, 4, 34-49.
- Holman, David, Claire Chissick & Peter Totterdell (2002): The effects of performance monitoring on emotional labour and well-being in call centres, i *Motivation and Emotion*, 26, 1, 57-81.
- Kinnie, Nick, Sue Hutchinson & John Purcell (2000): 'Fun and surveillance': The paradox of high commitment management in call centres, i *Journal of Human Resource Management*, 11, 5, 967-985.
- Knights, David & Darren McCabe (2003): Governing through teamwork: Reconstituting subjectivity in a call centre, i *Journal of Management Studies*, 40, 7, 1587-1619.
- Knights, David & Darren McCabe (1998): 'What happens when the phone goes wild?': Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime, i *Journal of Management Studies*, 35, 2, 163-194.
- Kristensen, Anders Raastrup (2007): Tre former for fleksibilitet – call center-medarbejderes måder at bruge distancearbejde, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9, 1, 44-60.
- Latour, Bruno (1993): *We have never been modern*, New York, Harvester Wheatsheaf.
- Law, John (1992): Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity, i *Systems Practice*, 5, 4, 379-393.
- Levy, Frank & Richard J. Murnane (2004): *The new division of labour: How computers are creating the next job market*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Mathiesen, Karin, Inger-Marie Wiegman & Niels Møller (2006): *Udvikling af arbejdet i callcentre – sådan gik det*, Den Europæiske Socialfond.
- Mathiesen, Karin & Inger-Marie Wiegman (2004): *Arbejde og trivsel i call centre*, København, CASA.
- Mulholland, Kate (2002): Gender, emotional labour and teamworking in a call centre, i *Personnel Review*, 31, 3, 283-303.
- Navnbjerg, Steen (2006): *Ledelse på tværs af grænser – konsekvenser af virksomheds-overtagelser i Danmark*, Forskningsnotat 67, København, FAOS.
- Richardson, Ranald & Andrew Gillespie (2003): The call of the wild: Call centres and economic development in rural areas, i *Growth and Change*, 34, 1, 87-108.
- Sørensen, Ole H. (2007): Pay and job quality in Danish call centres, i Niels Westergård-Nielsen (red.): *[Low-wage Denmark – under udgivelse]*, New York, Russell Sage Foundation, [228]-[264].
- Sørensen, Ole H. & Nadia El-Salanti (2005): *Call centres in Denmark 2004 – Strategy, HR practices & performance*, Lyngby, DTU.
- Sprigg, Christine A. & Paul R. Jackson (2006): Call Centres as lean service environments: Job-related strain and the mediating role of work design, i *Journal of occupational health psychology*, 11, 2, 197-212.
- Taylor, Phil & Peter Bain (2005): 'India calling to the far away towns': The call centre labour process and globalization, i *Work Employment and Society*, 19, 2, 261-282.
- Taylor, Phil m.fl. (2002): Work organization, control and the experience of work in call centres, i *Work Employment and Society*, 16, 1, 133-150.
- Thompson, Paul & David Mchugh (2002): *Work*

organisations – A critical introduction, Hampshire, Palgrave.

Whitley, Richard (1999): *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business*

systems, Oxford, Oxford University Press.

Wiegman, Inger-Marie, Niels Møller & Jens

Voxtrup Petersen (2006): *Drivsel – drift og*

trivsel i callcentre, IPL, DTU, EU Social Fund.

Ole Henning Sørensen, cand.polyt., ph.d., afspændingspædagog, er forsker ved det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).

e-mail: ohs@nrcwe.dk