

Debat

Selvledelse under IT-understøttede ledelsessystemer

Vibeke Andersen og Flemming Nielsen

Selvledelse under systemkontrol var titlen på en artikel, som vi publicerede i 2004 (Nielsen & Andersen 2004) på baggrund af en analyse af, hvordan informationsteknologien virker ind på forandringer i arbejdets udførelse, på ledelse af arbejdet og på kompetence og læring (Andersen & Nielsen 2005, Andersen & Andersen 2007). Her søgte vi med spidsformuleringen 'selvledelse under systemkontrol' at indfange de modsætninger der er, i og med at der med IT på den ene side åbnes op for nye muligheder for mere decentrale strukturer, fleksibilitet og selvledelse, samtidig med at det er muligt at foretage en mere koordineret styring og kontrol af arbejdet. Det førte frem til en pointe om, at IT muliggør mange af de nye ledelsesformer i arbejdet, fordi IT gør det muligt for lederen igennem en række elektronisk baserede ledelsesinformations-systemer at styre og kontrollere arbejdet. En yderligere pointe var, at denne forandring ofte betød, at den daglige leder fik betydelig flere medarbejdere at lede og dermed kom på afstand af det konkrete arbejde.

Vi har siden holdt en række oplæg omkring de nævnte problemstillinger for ledere, medarbejdere og tillidsfolk, såvel inden for AC, FTF og LO området og har her oplevet, at der har været en meget stor interesse for IT's betydning for ændringerne i arbej-

det, i arbejdets udførelse og i ledelsen af arbejdet. Især har forklaringerne på et tilsyneladende misforhold mellem øget selvstyre og ansvar kombineret med en IT-baseret styring af arbejdet, givet meget mening. Vi har siden undret os over, at arbejdslivsforskningen kun i meget begrænset omfang har interesseret sig for studier af de nye ledelsesformers betydning for medarbejdernes udviklingsmuligheder og trivsel i arbejdet, hvor fokus har været rettet mod IT's betydning for denne udvikling (Rolfsen 2000), men det er muligvis ved at ændre sig.

I dag ser vi, at det moderne arbejdsliv i stigende grad er karakteriseret ved at en række nye former for medarbejdermålinger, monitoringer og evalueringer indføres – ofte som led i indførelsen af nye ledelseskoncepter. Vi kun meget lidt viden om, hvordan det enkelte menneske reagerer på disse tætte overvågninger/monitoringer, men vi har set at det inden for nogle brancher har taget så meget overhånd, at der i dag tales om måletyranni og at medarbejdere flygter fra arbejdet. Inden for andre områder er det mere vanskeligt at betegne det overvågning og kontrol i traditionel forstand, fordi overvågningen og kontrollen nu er indlejret i den enkelte og i det kollegiale i form af en egenkontrol og en kollegial kontrol. Der er i de senere år, ikke mindst i form af specialer

og ph.d.-afhandlinger, blevet udarbejdet en lang række nye og meget relevante bidrag til analysen af det moderne arbejdsliv ud fra en Foucault og Rose inspireret analyse, med fokus på magten og/eller de psykodynamiske bevægelser, som udspiller sig i det moderne arbejdsliv. Analyserne viser bl.a. hvordan moderne management er med til at individualisere medarbejderne og betyder at medarbejderne pålægger sig selv ansvaret for alle problemer i arbejdet ('det er min egen skyld'). Selvom det ikke er hensigten, er der alligevel en tendens til, at det er den manipulatoriske ledelsesform, der bliver skurken. Og hvor der efter vor mening mangler der en supplerende af, hvordan netop IT har været med til at muliggøre de strukturelle forandringer, der ligger bag disse manipulative processer.

Styrings- og kontrolsystemer er i dag kommet i højsædet. Det samme er en eksplosiv stigning i antallet af psykiske arbejdsmiljøproblemer og stress som følge af den måde vi lever og arbejder på (Sørensen et al. 2007). Det er derfor nærliggende at antage, at stigningen i de psykiske arbejdsmiljøproblemer bl.a. skal ses i sammenhæng med de nye ledelsesformer, som vinder ind overalt på danske arbejdspladser. De nye ledelsesformer retter sig mod ledelse gennem holdninger og værdier, men som vi indledningsvis har påpeget, er de er først og fremmest blevet muliggjort, fordi kontrollen og styringen af arbejdet og af medarbejderne i dag varetages af ledelsessystemer, som baseres på IT. Tidligere var det ens kolleger, chefer og kunder/borgere, der vurderede både kvalitet og kvantitet af arbejdet. Det skete ud fra et mangefacetteret kodeks, som var blevet oparbejdet gennem historisk udviklede faglige og sociale traditioner for, hvornår et bestemt stykke arbejde var udført godt nok eller rigtig godt (Sennett 2006). I dag er de fleste af disse kvaliteter og kvantiteter lagt ind i diverse måle- og evalueringssystemer,

som ofte opererer ud fra et langt mere enkelt kodeks. Samtidig er det i dag i stigende grad systemerne, der vurderer, hvornår arbejdet er 'godt nok' på baggrund af de fastlagte normer. Disse normer er sjældent forhandlede normer og de forandres konstant. På den måde forsvinder den løbende evaluering og vurdering af arbejdet 'ind i systemet', der ofte er yderst ufleksibelt og umuligt at forhandle med (Nielsen og Andersen 2004). Vi vil hævde den på, at mens der i den offentlige debat tales om nødvendigheden af at arbejdskraften skal være stadig mere fleksibel, så bliver ledelsen på en række områder stadig mere ufleksibel, idet den bindes op i ufleksible systemer og målinger. Det er den pessimistiske udlægning af udviklingen.

Alle former for målinger kræver et afklaret værdi- og normgrundlag, et målesystem og et skaleringsystem, hvor det mest enkle kan være bestået – ikke bestået. Værdibase- ringen afgør hvor strengen i sandet kan trækkes. Der er ikke noget nyt i at anvende alle hånde præstations- og performancemål i arbejdslivet. Det nye er, at proceduren for udvælgelse af data, såvel de kvantitative som de kvalitative ofte bliver styret af de procedurer, der er lagt ind i IT-systemerne. Teknologien skaber uanede muligheder for at indsamle og bearbejde data, og det er denne mulige indsamling af data og databearbejdning, som er central i forhold til målinger i arbejdslivet. Derfor er det særdeles vigtigt at afklare om der skal måles, hvad der skal måles, hvordan der skal måles og hvad resultatet skal bruges til. Denne debat foregår kun sjældent i et forum, hvor medarbejderne også er inddraget.

For lederne udgør de mange data, som løbende rapporteres i forbindelse med udførelsen af arbejdet, en meget væsentlig information om, hvordan arbejdet forløber og hvordan de enkelte medarbejdere performer, og ofte erstatter de den personlige ud-

veksling og forhandling mellem leder og medarbejder. På den måde bliver statistikker og benchmarking i mange tilfælde omdrejningspunktet for eventuelle forhandlinger, selvom det kun er de færreste medarbejdere (og ledere) der er klar over, hvordan de forskellige tal er blevet til. Ofte er det almindeligt i forbindelse med MUSamtaler, at lederen medbringer en række tabeller og statistikker, som lederen bruger i sin vurdering af, hvordan den enkelte medarbejder 'performer' på en række områder. Udover sygestatistik kan det være deltagelse i kursusaktiviteter, men det kan også være en række performancemål knyttet til det konkrete arbejde som produktionsmål, kundetilfredshedsmaal osv.¹

Det er der selvsagt mange problemer i: For det første har medarbejderen ofte ikke kendskab til disse data, før de bliver præsenteret som et led i samtalen og de kender ikke til baggrunden for indsamlingen af data og den bearbejdning de er gennemgået. For det andet har lederen ikke altid selv det fornødne kendskab til, hvordan de viste data er blevet til og hvordan de skal tolkes. For det tredje giver tallene muligheder for sammenligninger med kolleger, andre afdelinger eller forhold inden for branchen, som det ikke nødvendigvis giver mening at sammenligne sig med. For det fjerde flytter det ofte fokus fra at tale om medarbejderens udviklingssamtale i bred forstand til at relatere sig til hvordan 'tallene' kan forbedres. Både ledere og medarbejdere mangler ofte tilstrækkelig viden om tal og statistik, hvilket kan give anledning til mange misfortolkninger. Alligevel anvendes denne form for ledelsesinformation i stigende omfang på danske arbejdspladser, ikke kun i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen, men som et led i den centrale arbejds- og personaleplanlægning.

Vi vil påstå, at de IT-baserede ledelsesinformationssystemer giver lederne mulighe-

den for, på en nærmest 'panoptisk' måde, hele tiden at kontrollere arbejdet. Det betyder ikke, at handlinger og adfærd rent faktisk *bliver* kontrolleret, men pointen er, at der er en potentiel mulighed for, at medarbejderen bliver IT-moniteret hele tiden, samtidig med at arbejdet bliver mere selvledet. Det at man ved, at man *måske* bliver overvåget, har ofte en kontrollerende og adfældsregulerende form – også selvom kontrollen ikke udføres. Vor pointe er, at det er nødvendigt at forstå hvordan teknologien netop muliggør disse ledelsesformer, uden at gøre teknologien til skurken, med det formål at sætte gang i en debat om, hvilke værdier der er de centrale i arbejdet, og hvordan teknologien kan understøtte, at der leves op til dem. I dag skal vi som medarbejdere både levere resultater og præstere personlig udvikling, fleksibilitet og læring. De nye ledelseskoncepter forudsætter, at vi som medarbejdere ikke kun er selvledede, men at vi samtidig løbende internaliserer de nye værdisæt og normer, som vi derefter måles på i hvor høj grad, vi lever op til. Den gode medarbejder bliver derfor den medarbejder, der hurtigst er i stand til at afkode de nye værdisæt og normer, og som ikke lader sig forstyrre af egne normer og værdier, når de ikke harmonerer med de ønskede. Det stiller ikke kun nogle særlige krav til medarbejderne at være i stand til denne afkodning. Det flytter også fokus fra selve arbejdet, og det groteske er, at mange ledere også opfordrer medarbejderne til en adfærd, hvor de først og fremmest skal leve op til det der måles på, fordi de også selv er underlagt tilsvarende mål.

Det der vor påstand her, at selvledelsen fungerer under systemkontrol, idet styringen og kontrollen af arbejdet fortsat opretholdes, men at styringen og kontrollen har taget form af IT-baserede systemer med de helt nye muligheder, det giver. Systemerne fungerer som en form for usynlig ledelse, som

ofte får en form for autoritet, som ikke kan anfægtes, idet 'systemet kræver' at følgende normer, tidsfrister eller forskrifter overholdes på fastlagte måder, og når måleparametrene én gang er fastlagt bringes de sjældent til diskussion med de ansvarlige medarbejdere, også selvom de løbende ændres. På den måde får de en om ikke objektiv, så dog temmelig urørlig status (Nielsen og Andersen 2004, Rolfsen 2000). Det særlige ved systemerne er, at når først de er indført, forudsætter de en bestemt handlen og adfærd. Mange medarbejdere og ledere vælger derfor at 'please det systemet kræver' for på den måde at opfylde de performancemål, der tæller i systemet og kommer derved til at tilsidesætte eventuelle egne mål. Efter vor vurdering er det her en væsentlig del af årsagen til stress og mistrivsel skal søges. Internaliseringen af målingerne bliver således et selvstændigt problem i den enkeltes identitetsopfattelse. Det giver problemer med selvpfattelsen når bestræbelserne på at opfylde de eksterne mål bliver pseudobekræftelser på ens psyke, uden at ens egne krav til arbejdet indløses. Man kunne kalde det arbejdslivets ludomani, for at sætte det på spidsen, hvor den enkelte med livet som indsats kæmper om

at opnå succes i sit arbejdsliv og hvor en del bukker under og brænder ud, uden at forstå hvad der har ramt dem.

I dag er et af problemer med de teknologi-baserede målesystemer, at de i alt overvejende grad måler på alt hvad der er kvantificerbart. Hvis de IT-baserede målesystemer skal leve op til det moderne samfunds idealer om innovation, kreativitet og vidensdeling, og samtidig sikre nogle gode og sunde arbejdspladser, må der udvikles nye teknologier, som er i stand til at modsvare kompleksiteten i det moderne arbejdsmarkeds krav. Her er der ikke *kun* brug for kritikker af konsekvenserne af de mange mulige monitoringer. Der er i langt højere grad også brug for, at arbejdslivsforskningen bidrager aktivt og udvikler nye metodiske tilgange til, hvor og hvornår det giver mening at foretage målinger og hvordan de konkret skal udformes. Det betyder at der er behov for at udvikle en professionalisme i forhold til alle de nye systemer, ikke kun i ledelsen men også at skabe et vidensniveau blandt medarbejderne, så alle kvalificeres til at indgå i en diskussion om, hvad der skal måles på, hvordan det skal gøres og hvordan det skal indgå i en forbedring af trivlsen i arbejdslivet.

NOTER

1. Bygger på egne erfaringer samt data indsamlet over en årrække som underviser på AC

kurser for tillidsrepræsentanter. Endnu ikke videnskabeligt analyseret og publiceret.

REFERENCER

Andersen, Vibeke & Anders Siig Andersen (2007): Learning Environment at Work: Dilemmas facing professional employees, i *Human Resource Development Review*, 6, 2, 185-207

Andersen, Vibeke & Flemming Nielsen (2005): *Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Styrelsen,*

SCKK/RUC/DTU. <http://www.sckk.dk/vis-SCKKUnivers.asp?artikelID=3134>

Nielsen, Flemming & Vibeke Andersen (2004): Selvledelse under systemkontrol, i Vibeke Andersen, Bruno Clematide & Steen Høyrup, *Arbejdspladsen som læringsmiljø,*

- Frederiksberg, Learning Lab Denmark/
Roskilde Universitetsforlag, 53-72.
- Rolfsen, Monica (2000): *Trendernes tyranni – produksjon og arbeid i et nytt århundre*, Bergen, Fakkbokforlaget.
- Sennett, Richard (2006): *Den ny kapitalismes kultur*, Høbjerg, Hovedland.
- Sørensen, Ole m.fl. (2007): Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 38-54.

Vibeke Andersen er lektor ved Institut for Produktion og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet.

e-mail: va@ipl.dtu.dk

Flemming Nielsen er adjunkt ved Institut for Produktion og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet.

e-mail: flemm.nielsen@get2net.dk