

To be in control

– vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation?¹

Helge Hvid

Kontrolbegrebet, som har en lidt anden betydning på engelsk end det har på dansk, har i 30 år haft en central placering i forskningen om psykisk arbejdsmiljø. Artiklen stiller spørgsmålstegn ved, om kontrolbegrebet har samme centrale betydning i det moderne arbejde med værdibaseret teamorganisering, præget af selvledelse. Artiklen konkluderer, at kontrolbegrebet har samme centrale betydning som tidligere, både som kritisk perspektiv og et udviklingsperspektiv på psykisk arbejdsmiljø, men det er nødvendigt, at kontrolbegrebet reformuleres med større vægt på det relationelle. Artiklens pointer illustreres med udviklingen af arbejdet i finansielle institutioner for de medarbejdere, der behandler lånesager.

1 1970'erne var et årti, hvor der skete mange skelsættende begivenheder for arbejdslivsforskning og for forskning i arbejdsmiljø – herunder forskning i psykisk arbejdsmiljø. Siden er interessen for arbejdslivsforskning og psykisk arbejdsmiljø næsten eksploderet, men mange af de herskende grundforståelser er stadig de samme som dem, der blev udviklet dengang.

Af særlig relevans for denne artikel er publiceringen af Robert Karaseks artikel i *Administrative Science Quarterly* i 1979, hvor Demand/Control modellen blev præsenteret for første gang (Karasek 1979). I det følgende vil jeg betegne modellen D/C modellen. D/C modellen har spillet en central rolle i de sidste 30 års forskning og praksis omkring psykisk arbejdsmiljø.

Modellen blev udviklet af en amerikaner, Robert Karasek, som havde opholdt sig i nogle år i Sverige og her var blevet stærkt inspireret af den fremstormende svenske ar-

bejdslivsforskning. Karasek forstod, med sin amerikanske baggrund, at omsætte denne inspiration til en klar, let forståelig og overbevisende model. En model med en simpel pointe og med vidtrækkende perspektiver. Jeg vil senere præsentere modellen lidt mere omfattende, men jeg vil starte med pointer og perspektiver:

Modellens pointe var, at belastningernes omfang i arbejdet ikke alene er afhængigt af, hvor store krav der stilles i arbejdet. Det afhænger også af, i hvor høj grad den enkelte kan kontrollere sin arbejdsaktivitet. Et udsagn som kunne verificeres klart gennem epidemiologiske studier. Perspektivet i modellen var, at den åbnede for et vidtgående udviklingsperspektiv, som Karasek hentede fra den skandinaviske arbejdslivsforskning. Modellen åbner for en erkendelse af, at løsningen på arbejdsmiljøets problemer ikke alene lå i at beskytte arbejderne. Løsningen kunne lige så vel være at udvikle arbejdet på

en måde, hvor der blev skabt udviklingsmuligheder og indflydelse for medarbejderne.

Det tayloristiske, bureaukratisk kontrollede arbejde med store tempokrav og detaljeret fremmedkontrol var ifølge D/C modellen skadeligt. Men hvis taylorismen og den bureaukratiske kontrol blev brudt, 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 rigidhedsproduktionen mere mangfoldig.

Arbejdet har forandret sig markant siden 1970'erne. Organisation og arbejde har ifølge mange iagttagere bevæget sig i en retning væk fra taylorisme og bureaukrati – vi befinder os i en æra af post-taylorisme og post-bureaukrati (Totterdill et al. 2002). Hvor industriarbejdet tidligere kan siges at have udgjort normen for lønarbejde, kan man måske sige, at grænseløst vidensarbejde er ved at blive den norm, det meste arbejde søger at orientere sig efter. 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 egen-kontrol, men måske nærmere for meget kontrol og indflydelse.

Sørensen m.fl. (2007) diskuterer således stressproblemer i vidensarbejde, og påpeger i den forbindelse at Karasek allerede i sit arbejde fra 1979 bemærker, at ved en høj grad af indflydelse bliver mere indflydelse ikke gavnligt for det psykiske arbejdsmiljø – måske tværtimod. Dette får ikke Sørensen m.fl. til at afvise, at indflydelse er en betydningsfuld faktor, også i vidensarbejde, men problemstillingen stiller sig blot nu på en anden måde, som også nødvendiggør, at vores forståelse af indflydelse udvikles.

Problemet er måske ikke længere så meget mangel på indflydelse i arbejdet, men indflydelse over de kvantitative krav i arbejdet. Og udvikling er måske ikke længere en mulighed, der kan modvirke belastningen

af høje krav, men udvikling er blevet et belastende krav.

I D/C-modellens perspektiv vil arbejde i teams og med selvledelse give mere kontrol og derfor være positivt for det psykiske arbejdsmiljø. Man kan dog stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt dette reelt er tilfældet. Måske er det medarbejderne oplever i den slags arbejde i højere grad kaos end det er kontrol? (Hvid m. fl. 2008). Er selvledelse, i den form det praktiseres, en teknologi til internalisering af eksternt satte krav (Bottrup m. fl. 2008)?

Omvendt kan man stille spørgsmålstegn ved, om vi reelt bevæger os væk fra bureaukrati og taylorisme. Man kan argumentere for, at taylorismen og bureaukratiet stadig lever og har det godt (Thompson 2003), det foregår blot i nogle moderniserede gevandter. Lean, som også vidensarbejde underlægges, workflow systemer i administrativt arbejde, resultatorientering, individuelle performancemål er blot nogle af eksemplerne på, at bureaukrati og taylorisme stadig lever i bedste velgående, også uden for industrien. Dette kunne tale for, at D/C modellen er mere aktuell end nogensinde, fordi det arbejde, der var i fokus da modellen blev udviklet, er vokset i omfang.

Det udviklingsorienterede kontrolbegreb

Som allerede nævnt indtager 'kontrol' en central plads i psykologisk og arbejdsmedicinsk forståelse af psykisk arbejdsmiljø. Der er således overvældende epidemiologisk dokumentation for, at høje psykiske arbejdskrav sammen med lav kontrol øger risikoen for stress-symptomer, hjertekarsygdomme, muskel/led sygdomme, depression og sukkersyge. Ligeledes er der en overvældende dokumentation for, at en høj grad af kontrol har en positiv helbredsmæssig betydning, hvorimod det kun i begrænset

omfang er dokumenteret, at en høj grad af kontrol kan kompensere for de negative virkninger af høje krav².

I de senere år er kontrolbegrebet også anvendt i en bredere sammenhæng omhandlende folkesundhed generelt. Michael Marmot (2004) har spillet en betydelig rolle i den sammenhæng. Han argumenterer for, at den ulige fordeling af kontrol er den væsentligste ulighedsfaktor i det moderne højtudviklede samfund. Tidligere kunne forskellene i sygelighed og dødelighed mellem forskellige klasser og socialgrupper forklares med en dårlig levestandard i de lavere klasser, som førte til dårlig ernæring, sult, dårlig hygiejne, kulde, hårdt slid, ulykker eller forgiftninger. Denne forklaring er stadig relevant i mange ulande.

I de højt udviklede lande er den materielle levestandard imidlertid oppe på et niveau, så den ikke i sig selv kan forklare den klasse-mæssige forskel i sygelighed og dødelighed, som stadig er meget stor. Selv om de problemer, der tidligere skabte forskellene i sygelighed og dødelighed i de forskellige socialgrupper, er løst – i store træk – så er forskellene i sygelighed og dødelighed stadig opretholdt. Faktisk er forskellen i sundhed vokset mellem de, der har høj social status, og de, der har lav social status, i de senere årtier i de fleste højtudviklede lande. Forskellen i sundhed kunne skyldes, at der stilles større arbejdsmæssige krav til grupperne med lav status end til dem med høj status. Sådan har det været, men i dag arbejder de med høj social status mere end de med lav social status, og ligeledes har folk med høj social status generelt mere travlt. Marmot argumenterer overbevisende for, at forskellene i risikoen for sygdom og død ligger i den skæve fordeling af kontrol.

Den her refererede forskningstradition er primært epidemiologisk baseret. Forskningen har etableret en grundforståelse der siger, at mennesket har et fra naturens

side skabt behov for kontrolleret balance. Det moderne liv – arbejdsliv og 'fritidsliv' – er på mange måder en trussel mod denne kontrollerede balance. Med epidemiologiske metoder kan man påvise, at umyndiggjorte, monotone arbejds gange er unaturlige og dermed helbredsskadelige. Dårligt socialt netværk er unaturligt, og lav social støtte i arbejdet er unaturligt, og dermed helbredsskadelige. Det er dermed principielt muligt 'objektivt' at afgøre om et job er godt eller dårligt, og om levevilkår i øvrigt er gode eller dårlige. Hvad der er godt og dårligt er, basalt set, ikke et spørgsmål om socialisering eller socialt konstruerede værdier og normer. Det helt essentielle budskab i denne forskningstradition er, at mennesket er i stand til at tage vare på sit eget og det fælles liv, og at det er et overgreb at forhindre mennesker heri. Et overgreb, som bl.a. ytrer sig i sygdom og død. Heri ligger denne forskningstradition på linie med kritisk modernistisk menneskeopfattelse, som den bl.a. udtrykker sig i kritisk teori.

Et fascinerende og kontroversielt træk ved ovennævnte forskningstradition er således, at den på en gang er stærkt funderet i 'hard science', og på den anden side har et stærkt kritisk humanistisk og politisk engagement.

Den kritisk humanistiske vinkel på denne forskning har tilført den et drive, som har givet den stor udbredelse i forskningsverdenen. D/C modellen udgør således, i konkurrence med Lazarus' copingmodel, den mest anvendte teori inden for forskning om psykisk arbejdsmiljø.

Når det kommer til praksis er teorien dog langt mere sporadisk brugt. F.eks. indgår D/C-modellen som et centralt element i det mest brugte værktøj til at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø herhjemme – den såkaldte 'tredækker-kortlægning', udviklet primært af Tage Søndergaard Kristensen³ m.fl. (Kristensen m.fl. 2005). Men her er også en lang række andre elementer medta-

get: social støtte (som også allerede i Karaseks og Theorells videreudvikling af modellen (1990) blev en del af D/C-modellen), ledelseskvalitet, rolleklarhed og rollekonflikter, retfærdighed, tillid, mobning m.v. Ofte sammenfattes de vigtigste parametre i 'tredækker-kortlægningen' i de seks guld-korn: indflydelse, mening, forudsigelighed, social støtte, belønning og klare og passende krav. På det seneste er parametrene tillid og retfærdighed tilføjet hertil. Med denne brede approach får virksomheder, der bruger værktøjet, mulighed for at vælge mellem at prioritere en lang række forskellige aspekter i arbejdslivet – og dermed også mulighed for at undvige kontrolaspektet i indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Dette er formentlig overordentlig fornuftigt set i et pragmatisk forandringsperspektiv. Men der er også en fare for, at det udvander det kritiske aspekt i psykisk arbejdsmiljø, som netop kontrolbegrebet udtrykker.

Præcisering af D/C modellens indhold

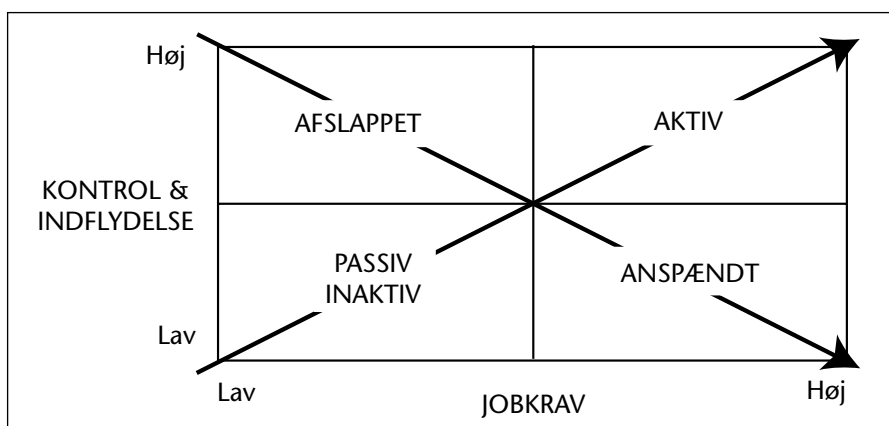
D/C modellen beskriver arbejdet i to dimensioner: krav og kontrol. I Karaseks og Theorells videreudvikling af modellen fra 1990 tilføjes en tredje dimension: social støtte.

En dimension, der tilføjes på baggrund af Johnson og Halls arbejde (1988). Denne tilføjelse var muligvis nok en fejltagelse, fordi den gør modellen mere kompleks. Det er da også sædvanligvis de to førstnævnte dimensioner der anvendes i modellen. Dermed skal jeg ikke afvise, at social støtte er en vigtig faktor for arbejdslivets kvalitet, men det ville formentlig være mere hensigtsmæssigt at inddrage social støtte som en parameter i kontroldimensionen. Det er faktisk også hvad Marmot (2004) gør, når han lader en faktor som socialt netværk være et middel til kontrol.

Karasek og Theorell (1990) placerer i deres bog forskellige jobtyper i modellen. Af jobs, der er placeret i den passive kvadrant nævner Karasek og Theorell bl.a. vagtmænd og regnskabsførere. I den anspændte kvadrant har vi bl.a. syersker, samlebåndsarbejdere. I den afslappede kvadrant har vi bl.a. landmænd, sygeplejersker og lærere. Denne rubricering af fag baserer sig på data fra 1970'erne, og det er overordentlig tænkeligt, at nogle af fagene har skiftet kvadrant i mellemtiden.

Kontroldimensionen udtrykkes i en skala, der er betegnet 'decision latitude' (beslutningsbredde). Denne skala beskrives i

Figur 1. D/C modellen – krav/kontrol modellen



to underskalaer, som i den statistiske sammenhæng tæller lige meget:

- I. 'Skill discretion': Denne skala belyses af spørgsmål der omfatter (1) mulighed for at lære nyt, (2) mulighed for at udvikle sine kompetencer ('skill'), (3) jobbets kompetencekrav, (4) opgavevariation, (5) ensformighed, og (6) jobrelateret kreativitet.
- II. 'Task authority': Denne skala belyses gennem tre spørgsmål, der vedrører: (1) frihed til at tage arbejdsrelaterede beslutninger, (2) mulighed for at tage beslutninger om hvordan arbejdet udføres, (3) have indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse.

Krav-dimensionen defineres ved fem spørgsmål: (1) mulighed for at overkomme arbejdet ('excessive work'), (2) konfliktende krav, (3) utilstrækkelig tid til arbejdet, (4) arbejde hurtigt, (5) arbejde hårdt.

D/C modellen finder i høj grad sin styrke i de sundhedsmæssige argumenter (som jeg var inde på tidligere, se note 2): Der er store forskelle i sundhed og død i de fire kvadranter. Det anspændte arbejde 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 eftertragtede, fordi det indeholder en udviklingsdimension. Det aktive arbejde er det, der bringer både det enkelte menneske og menneskeheden fremad.

D/C modellen er dog også til en vis grad blevet ramt af sin legitimering i sundhed, for andre forskere har fundet andre sammenhænge, der også har betydning for sundhed. Hvis f.eks. personlighed, individuelle copingstrategier eller ledelseskvalitet også har betydning for sundhed, så findes der måske lettere veje til at forbedre sundheden end udvikling af arbejdet, så medarbejderne får større indflydelse og bedre udviklingsmuligheder.

Specielt den såkaldte Effort/Reward model har udviklet sig som en konkurrent eller et supplement til D/C modellen. Modellen blev udviklet af tyskeren Johannes Siegrist i 1990'erne (Siegrist 1996; Siegrist & Theorell 2006; Eller 2003). Denne model har også fået en betydelig udbredelse, fordi den – ligesom Demand/Control modellen – er simpel og umiddelbar forståelig, og fordi den har vist signifikante resultater, bl.a. i relation til hjerte/kar sygdomme (Siegrist & Theorell 2006). Modellen bygger på den grundopfattelse, at menneskelige relationer først er sunde, hvis de indeholder gensidige fordele ('social reciprocity'). Derfor: hvis der ikke er en ligevægt mellem ydelse og belønning, så påvirker det den forsmåede person negativt, både fysisk og psykisk.

Ifølge Siegrist (2006) er kontroldimensionen, som den oprindeligt blev formuleret af Karasek, knyttet til begrebet selvrealisering ('self-efficacy'), hvorimod belønningsdimensionen relaterer sig til selvværd ('self-esteem'). Hvis en person yder uden at få noget igen, tager selvværdet skade.

Belønningsdimensionen indeholder følgende elementer: penge, anseelse og karrieremuligheder (herunder jobsikkerhed). Hvad der er en rimelig belønning for en indsats er socialt defineret, og ændrer sig over tid. Der kan være tre årsager til, at der opstår ubalance mellem indsats og belønning: Den der yder kan stå i et afhængighedsforhold til den der belønner, for dermed at være frataget sine muligheder for at agere på ubalancen (hvis en lønmodtager f.eks. ikke kan få andet arbejde, bliver hun nødt til at acceptere ubalancen mellem ydelse og belønning). Den der yder kan acceptere ubalancen, fordi hun forventer en fordel på længere sigte, f.eks. karrieremuligheder. Og endelig kan ubalancen skyldes det Siegrist kalder en psykologisk faktor, nemlig 'overcommitment'. Hvis den der yder af indre årsager præsterer langt mere end det forventes af belønneren,

så vil der opstå en ubalance, som på længere sigte er skadelig.

Effort/Reward modellen er principielt forskellig fra D/C modellen. Dog mener jeg, at de elementer, der indgår i Effort/Reward modellen i hvert fald delvist kan indplaceres i et kontrolbegreb – som Siegrist og Theorell også er inde på (2006) – man kan også se belønning fra et kontrolperspektiv. Afhængighed f.eks. kan føre til ubalance mellem ydelse og belønning. Afhængighed kan meget vel være en følge af manglende alternative beskæftigelsesmuligheder, hvilket kan opfattes som et kontroltab. En arbejds-situation, hvor man arbejder for en mulig fremtidig karriere, indeholder også begrænsede kontrolmuligheder for den ansatte. Og endelig, hvis 'overcommitment' ikke alene ses som en psykologisk faktor hos den enkelte, men som noget der skabes socialt af moderne selv-teknologier, så kan også den faktor forstås som et kontroltab.

Opsummerende vil jeg således hævde, at kontrol ikke blot er en parameter i det psykiske arbejdsmiljø ved siden af andre parametre, som det ofte fremstilles. Det er mere frugtbart at se kontrol som et perspektiv på det psykiske arbejdsmiljø. Et perspektiv, som belyses af D/C modellen, men også et perspektiv, som D/C modellen slet ikke dækker fuldkomment.

Forhold som social støtte, sociale netværk, belønningsfaktorer, forudsigelighed, rolleklarhed, ledelsesforhold og indflydelse på ledelsen er også forhold, der er centrale i et kontrolperspektiv. Som også Sørensen m.fl. (2007) gør opmærksom på, kan selv individuelt orienterede coping-strategier forstås i et kontrolperspektiv. Den enkelte medarbejders evne til at mestre belastninger kan forstås som et resultat af arbejds erfaringer og livserfaringer, hvor organisationen, jobbet eller institutionen har muliggjort, at den enkelte har opnået en stor kontrol over sin situation, og dermed kan påtage

sig det Lazarus kalder en problemorienteret coping-tilgang.

D/C modellen har undersøgt kontroldimensionen i arbejdslivet ved at fokusere på visse centrale aspekter af kontrol. Empirien har vist, at disse aspekter har kunnet fungere som indikatorer for arbejdsmiljøets kvalitet. I det følgende vil vi diskutere om kontrolparameteren, som den defineres i D/C modellen, har samme relevans i dag i lyset af aktuelle udviklingstendenser i arbejdet.

Kontrol i det moderne arbejdsliv

Går det fremad eller tilbage med den medarbejderbaserede kontrol i arbejdslivet? Skal man tro de store befolkningsundersøgelser er der stilstand – indflydelse og udviklingsmuligheder er stort set hverken blevet bedre eller ringere i de sidste 10-15 år (Burr m.fl. 2003; Burr 2006; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2007). 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.

Som iagttagelse af arbejdslivets udvikling står det temmelig klart, at der i hvert fald er to stærke udviklingstendenser, der gør sig gældende i arbejdslivet, som påvirker graden af egenkontrol i arbejdet: den ene tendens vil jeg kalde en udvikling mod *selvledelse*, som man umiddelbart må antage vil give medarbejderne mere kontrol i arbejdet. Den anden tendens vil jeg kalde *standardisering*, som man umiddelbart må antage vil give medarbejderne mindre kontrol i arbejdet.

Selvledelse knyttes ofte sammen med mere eller mindre klart formulerede former for værdibaseret ledelse. Medarbejderne skal ikke styres gennem ordrer, men de skal indleve sig i virksomhedens værdier, og derfor gøre det rigtige i situationen. Selvledelse

praktiseres ofte mere konkret i team-baserede arbejdsorganisationer, hvor teamet selv har ansvaret for arbejdets udførelse. Det er en organisationsform, som i en årrække har været i kraftig udvikling (Totterdill et al. 2002). Denne organisationsform har stærk lighed med 'de selvstyrende grupper', som var et væsentligt element i 1970'ernes udviklingsoptimistiske arbejdslivsforskning og -praksis (Gulowsen 1971; Gardell & Svensson 1981). Men de selvstyrende grupper er blevet omdøbt til teams, og har måske også fået et lidt andet indhold (Hvenegaard m.fl. 2003)?

Samtidig med at selvledelse udbredes, er der en stærk udviklingstendens i retning af standardiseringen og systembaseret kontrol. I administrativt arbejde standardiseres sagsgangene bl.a. ved at indføre IT-baserede 'workflows'. I omsorgssektoren standardiseres ydelserne, og kontrollen af arbejdets udførelse forfines (f.eks. i de nok så bekendte strekkoder i ældreplejen). I fremstillingserhvervene formaliseres og standardiseres både procedurer og produkter. En udvikling som fremskyndes af globaliseringen. De midler, der tages i anvendelse, er bl.a. kvalitetsstyring, IT-baseret ressourcestyring og lean-organisering.

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. Administrativt arbejde i et call-center er hovedsagelig karakteriseres ved standardisering og ekstern kontrol. Det meste arbejde er imidlertid karakteriseret ved, at selvledelse og standardisering sker samtidig. F.eks. skal IT-udviklerne tilrettelægge deres udviklingsprojekter efter standardiserede projektstyrings-procedurer, og de skal i stigende grad dokumentere efter givne standarder. Og omvendt: Medarbejderne i call-centrene arbejder typisk også i teams, der selv tilret-

telægger arbejdstid, og som kan supplere hinanden fagligt (Sørensen 2007).

For 15-20 år siden stod selvledelse og standardisering i modsætning til hinanden. Derfor talte man om, at arbejdet enten var præget af taylorisme og bureaukrati karakteriseret ved standardisering og lav kontrol eller arbejdet kunne være præget af teams og selvledelse, og derfor have karakter af post-taylorisme og post-bureaukrati.

I dag er denne opdeling mellem bureaukrati og post-bureaukrati ikke særlig relevant, fordi der er en udbredt tendens til at forene de to strømninger i samme organisation, i høj grad muliggjort af IT-teknologien. Det er muligt at standardisere informationsudveksling, arbejdsgange og produkter/ydelser samtidig med at arbejdet foregår i autonome teams. 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 fremgangsmåde, der er systematiseret i lean-konceptet (Langaa Jensen & Hasle 2008).

Denne samtidige udvikling af selvledelse og standardisering kan være en forklaring på, at det psykiske arbejdsmiljø ikke har forbedret sig i de sidste 10-15 år. Snarere tværtimod (European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions 2007). Mari Kira (2006) argumenterer på baggrund af casestudier for, at de to modstående styringsprincipper, som i vid udstrækning benyttes samtidig, er en central årsag til, at det psykiske arbejdsmiljø ikke høster de potentielle fordele ved større grad af autonomi i arbejdet.

I det følgende vil jeg undersøge samspillet mellem selvledelse og standardisering på et afgrænset område, nemlig finanssektoren, og inden for den vil jeg afgrænse mig til lånesagsbehandlingen. Jeg vil se på udviklingen af det arbejde, der udføres fra den første kontakt bankens medarbejdere har med en

kunde om et nyt lån til afslutningen af alt papirarbejdet vedrørende lånet.

Fra klassisk bureaukrati til selvstyret standardisering⁴

Først vil jeg foretage en kortfattet karakteristik af lånesagsbehandlingen, som den foregik før 'prikkerunderne' i begyndelsen af 1990'erne, hvor de bankansatte for første gang oplevede en fyringsrunde. En begivenhed, der varslede en skærpet forretningsorientering i branchen, og som samtidig satte spørgsmålstegn ved det etablerede loyalitetsforhold mellem banker og medarbejdere. Lånesagsbehandling før prikkerunderne sammenlignes med lånesagsbehandlingen, som den foregår nu – stærkt omstruktureret. I første omgang beskrives udviklingen i lånesagsbehandlingen helt alment. Derefter vil jeg i næste afsnit vise, at der er store variationer i den måde, lånesagsbehandlingen foregår på fra bank til bank, med vidt forskellige konsekvenser for arbejdsmiljøet.

Før 1990'erne havde banken et nogenlunde stabilt kundegrundlag. Kunder fastholdes og nye kunder tiltrækkes ved at udvise troværdighed og stabilitet. Bankfunktionærerne i afdelingerne indgik i en klar hierarkisk og bureaukratisk arbejdsorganisation, hvor det var fastlagt, hvilke opgaver og hvilken 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. En bankfunktionær indgik 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 her til 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 ad døren.

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

I de senere år er der sket store ændringer i arbejdet knyttet til lånesagsbehandlingen:

Hierarkiet har ændret sig: Tidligere havde den enkelte en individuel placering i hierarkiet. I dag arbejder de fleste i teams. Den enkelte 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 eller hun laver opsøgende salg (Smistrup 2003).

Standardisering er fremskreden. Salgsarbejdet, kunderelationerne og sagsbehandlingen standardiseres.

Der er sket en adskillelse mellem salg og kundekontakt på den ene side, og papirarbejde (sagsbehandling) på den anden side. Samtidig er kønsarbejdsdelingen blevet skærpet. Ca. 60 % af de ansatte i bankerne er kvinder. Men blandt sagsbehandlerne er næsten 100 % kvinder. 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 har, i modstrid med alle udtalte hensigter og ønsker, bidraget til at skærpe kønsopdelingen i sektoren.

Arbejdslivet for de to nye hovedgrupper i lånesagsbehandlingen, sælgere og sagsbehandlere, er meget forskelligt, om end arbejdet for begge grupper har været underlagt en samtidig udvikling i retning af selvstyring og standardisering. Her tegner jeg et overordnet billede af, hvordan arbejdet foregår i de to hovedgrupper. Senere vil jeg vise, at der under dette generelle billede er endog meget store variationer fra bank til bank.

- Sælgerne arbejder i teams, 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, hun havde brug for. Til hjælp for dette er der udviklet forskellige salgsorienterede IT-værktøjer: databaser over kunder og potentielle kunder, og guidelines over hvad sælgeren skal huske at spørge kunderne om. Disse hjælpemidler benytter sælgeren til opsøgende salgsarbejde, og det bruges, når en kunde henvender sig, med henblik på at få solgt ekstra ydelser og produkter. Sælgeren har den fulde autonomi til at henvende sig til kunderne. Men samtidig er der udviklet standarder for, hvad han/hun skal sige; der er udarbejdet kampagnemateriale; der er udarbejdet standarder for, hvilke kundeparametre sælgeren skal søge efter m.v. Arbejdet er varieret og udadvendt med mange udviklingsmuligheder. Men arbejdet er også hektisk. Uforudsigeligt. Og det er stærkt kontrolleret af standarder. Dertil kommer, at arbejdet mange

steder bliver mere hektisk af, at der opstilles individuelle og/eller team-baserede produktionsmål, at der hele tiden måles på præstationer, og nogle steder iværksættes der konstant nye konkurrencer medarbejderne imellem.

- Sagsbehandlerne arbejder typisk også i teams, der formelt har en ganske stor grad af autonomi. Den reelle autonomi er dog begrænset, fordi arbejdet er meget standardiseret. Langt det meste arbejde foregår ved en computer, hvor sagen ligger med alle sine dokumenter, retningslinier for sagsbehandlingen, standardbreve og beregningssystemer. Arbejdet styres af et workflow system, hvor sager føres frem i systemet til det enkelte team eller til den enkelte medarbejder. Herefter tilrettelægger workflow systemet en lang række trin i sagsbehandlingen, som sagsbehandleren skal følge. I nogle banker gennemfører sagsbehandleren hele sagsbehandlingen. I andre banker splittes sagsbehandlingen op: en medarbejder udfører en del af sagsbehandlingen, f.eks. indtil sagen skal sendes til tinglysning. Når sagen så kommer tilbage, så er det en anden sagsbehandler 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 sagsbehandlingsarbejdet lavt vurderet og lavt lønnet – og som allerede nævnt, stort set kun udført af kvinder. Sagsbehandlingsarbejdet er meget intensivt – workflow systemet sikrer, at der hele tiden ligger opgaver og venter for den enkelte sagsbehandler – det

kan være næste skridt i behandlingen af en sag, eller en ny sag, der venter. Arbejdet er monotont og i perioder stressende. Samtidig er udviklingsmulighederne ret begrænsede, og indflydelsen i arbejdet er lille. Dog bliver medarbejderne taget med på råd, når standarder skal udvikles, og procedurer fornyes.

Reformulering af kontrolbegrebet

Inspireret af lånesagsbehandlingen som case vil jeg nu forsøge en reformulering af kontrolbegrebet, så det både tager højde for selvstyre og standardisering. I Karaseks formulering af kontroldimensionen måles

graden af kontrol i to subskalaer, der vedrører henholdsvis udviklingsmuligheder ('skill discretion') og beslutningsmuligheder ('task authority'). De underspørgsmål der indgår i disse skalaer gengives i tabel 1. For at diskutere det begrebslige indhold i disse spørgsmål angiver jeg, hvordan henholdsvis sælgerne og sagsbehandlerne falder ud på de forskellige spørgsmål – vurderet på baggrund af vore kvalitative analyser. Denne vurdering sker i en 'skala' bestående af fire trin: stor, betydelig, begrænset og lille.

I det følgende vil jeg kort begrunde, hvorfor henholdsvis sælgere og sagsbehandlere har fået ovenstående karakteristik. Først nogle kommentarer til sagsbehandlerens grad af kontrol.

Tabel 1. Kontrol når arbejdet er præget af selvledelse og standardisering

	Sælgere	'Back office' sagsbehandlere
Udviklingsmuligheder		
Mulighed for at lære nyt	Stor. Skal oplæres i nye produkter, oplæres i sælgerteknik, har mulighed for at involvere sig i nye arbejdsområder	Betydelig. Der er hele tiden nye regler og nye systemer, man skal sætte sig ind i
Mulighed for at udvikle sin faglighed (skill)	Stor. Også mulighed for at skabe sig nye karriereveje	Betydelig. Fagligheden er begrænset, men inden for disse grænser skal den hele tiden udvikles
Jobbets kompetencekrav	Stor	Stor
Opgavevariation	Stor	Lille
Ensformighed	Lille	Stor
Jobrelateret kreativitet	Lille	Lille
Beslutningsmuligheder		
Frihed til at tage arbejdsrelaterede beslutninger	Stor. Tilrettelægger selv sin dag	Begrænset. Men bestemmer dog selv mødetider, kan variere mellem lette og svære sager m.v.
Mulighed for at tage beslutninger om hvordan arbejdet udføres	Begrænset	Lille
Have indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse	Betydelig. Inddrages i beslutninger af den karakter	Betydelig. Inddrages i beslutninger af den karakter

Sagsbehandlerens grad af kontrol er klart ringere end sælgerens, men dog relativt god. De bestrider et job med betydelige kompetencekrav, med mulighed for at lære nyt, og med mulighed for at forny deres faglighed. De har en betydelig frihed til at tage arbejdsrelaterede beslutninger, og de har stor indflydelse på arbejdets konkrete tilrettelæggelse, men opgaverne som sådan er fikserede. Vi har et eksempel på et arbejde, der fordrer et forholdsvist højt vidensniveau, og som fordrer en konstant fornyelse af viden, men som samtidig er stærkt determineret udefra. Fremgangsmåden for løsningen af en given opgave er fastlagt i detaljer i de IT-systemer medarbejderne arbejder med. Nok skal sagsbehandlerne hele tiden lære nyt, men ikke for at udvikle sig selv og deres arbejde, men blot for fortsat at udføre arbejdet korrekt. Ovenstående oversigt over graden af egenkontrol i arbejdslivet giver derfor et misvisende positivt billede af sagsbehandlerens grad af egenkontrol i arbejdet, fordi der her lægges forholdsvis stor vægt på kvalifikationsniveau og mulighederne for at lære nyt. I det moderne bankarbejde kan dette imidlertid godt forenes med en lille grad af egenkontrol.

Oversigten viser, at sælgerne har en høj grad af jobkontrol. Faktisk synes sælgerne at score positivt på næsten alle de dimensioner, der indgår i kontrol-dimensionen. Men også her er billedet delvist misvisende. Kompetencekravene er høje, og der er gode muligheder for at lære nyt og udvikle sin faglighed. Disse muligheder er dog i meget høj grad struktureret og styret af banken. Den enkelte kan vælge mellem forskellige lærings- og udviklingsveje, udstukket af banken. Der er en stor grad af opgavevariation, men hver enkelt opgave er struktureret af banken og understøttet af de etablerede IT-systemer. Under disse forhold må den jobrelaterede kreativitet nødvendigvis være lille. Beslutningsmulighederne er store i

den forstand, at der ikke er nogen leder, der beordrer den enkelte til at udføre bestemte opgaver. Den enkelte sælger bestemmer selv rækkefølgen og tidspunktet i opgaveløsningen. Men de meget præcist beskrevne resultatforventninger og standarderne for, hvorledes dialogen med kunderne tilrettelægges, reducerer kontrollen over arbejdet.

Karaseks D/C model synes dermed ikke at kunne indfange kontroldimensionen særlig præcist i det moderne bankarbejde, fordi modellen baserer sig på, at hvis arbejdet er kompetencekrævende og selvledet, så er kontrollen også høj. I det moderne arbejde, hvor selvledelse og standardisering kombineres, er dette imidlertid ikke nødvendigvis gældende. Et arbejde, hvor den enkelte selv kan tilrettelægge sin arbejdsdag giver ikke stor kontrol til den enkelte, hvis de arbejdsopgaver den enkelte kan vælge imellem er standardiserede og fastlagt på forhånd. Et arbejde, hvor der stilles store kompetencekrav indebærer ikke nødvendigvis et højt niveau af kontrol, hvis disse kompetencekrav er standardiserede, tilpasset til at udføre arbejdet på en på forhånd bestemt måde. Kravet om at lære nyt indgår i det hidtidige kontrolbegreb som en positiv kontrolfaktor. Men hvis kravet om at lære nyt alene er knyttet til et krav om at leve op til nye standarder, så er det ikke et krav, der er forbundet positivt med kontrol. Hvis indflydelsesmuligheder og udviklingsmuligheder ikke er knyttet til, at den enkelte har mulighed for at påvirke selve arbejdets indhold, giver indflydelse og udvikling ikke kontrol.

Da kontrolbegrebet blev udviklet var det formentlig tilstrækkeligt, for på det tidspunkt havde medarbejdere med stor grad af autonomi og gode muligheder for at lære nyt generelt også indflydelse på selve arbejdet. I dag kombineres standardisering og selvledelse, og vi finder meget arbejde med stor autonomi og mange udviklingsmuligheder, men med lille kontrol.

Derfor er det nødvendigt, som også Karasek har gjort opmærksom på, at udvikle og udvide kontroldimensionen.

Kontrol og kombination

Først må jeg vende tilbage til kontrolbegrebets oprindelige indhold ved at stille spørgsmålet: hvorfor indeholder kontrolbegrebet både udviklingsmuligheder og beslutningsmuligheder? På dansk oversætter vi oftest kontrol til indflydelse, så hvorfor skal begrebet også indeholde udviklingsmuligheder?

Forklaringen kan delvist findes i sproget: Kontrol kan have en lidt anden betydning på engelsk/amerikansk end det har på dansk: 'To be in control' er mere end at have indflydelse. Det omfatter også, at man har styr på, hvad der sker. 'Control' indbefatter altså både, at man har en vis grad af autonomi her og nu, og at udvikling ikke er noget, der alene påtvinges en, men er noget man selv er en del af. 'Control' handler om, hvorvidt man er i stand til at påvirke sin arbejdsmæssige sammenhæng gennem sit daglige arbejde. Om det man gør i arbejdet, som autonomt individ, påvirker arbejdet fremover.

I det spørgeskemabatteri, der oprindeligt blev udviklet til D/C modellen, stilles spørgsmålet om 'control' individuelt: har du autonomi og har du udviklingsmuligheder. Dermed bortabstraheres fra det faktum, at arbejdet altid foregår sammen med andre – arbejdet sker gennem Kooperation. Tusindvis af menneskers indsats spiller ind i behandlingen af en enkelt lånesag: det mest iøjnefaldende er det gensidige samspil mellem sælger og kunde. Men sælgerne trækker på nogle standarder for lån, udviklet centralt i banken. Hun trækker på lovgivning udviklet af embedsmænd og politikere. Hun trækker på IT-afdelingens systemer. Hun udnytter det tillidsvækkende møbelarrangement, banken er forsynet med fra arbejdere i møbelindustrien. Hun nyder godt af det friske indeklima rengø-

ringsassistenten har sørget for osv. 'To be in control' handler om at være en aktiv del af dette store fællesskab. 'To be in control' indebærer, at den enkelte kan give sit bidrag til omgivelsernes gradvise forandring i overensstemmelse med den viden, de erfaringer og de ønsker, den enkelte besidder. Samtidig indebærer 'control' at den enkelte påvirkes af og tilpasser sig den viden, erfaring og ønsker andre har og dermed bliver en aktiv del af et fællesskab.

Kontrol skabes i det Karasek og Theorell allerede i 1990 kaldte 'active work'. D/C modellen fik imidlertid ikke i tilstrækkelig omfang indarbejdet det kooperative aspekt i begrebet om 'active work'. I Karaseks og Theorells bog bruger de hele den sidste halvdel til at beskrive arbejdsorganisationen i et aktivt arbejde. Det er imidlertid helt overvejende bogens første halvdel, der har fundet interesse. Her beskrives kontrol som en statistisk målbar størrelse med de parametre, der nævnes ovenfor. Når det har været muligt at overse bogens sidste halvdel skyldes det formentlig, at bogens første og anden del ikke i tilstrækkelig grad er arbejdet sammen.

Karasek har siden da forsøgt at råde bod på denne mangel. Det har han gjort på to måder: i udviklingen af et begreb om en 'conducive economy' (Karasek 2004), og i udviklingen af et begreb om 'stress-disequilibrium' (Karasek 2008). Begge begreber søges indarbejdet i en fornyet D/C model. Både i begrebet om 'conducive economy' og i begrebet 'stress-disequilibrium' forskydes fokus fra det individuelle til det relationelle – til det produktive samspil mellem forskellighed. Fra individuelle kompetencer og kvalifikationskrav til samspillet mellem forskellige erfaringer og kompetencer. I begrebet om 'conducive economy' udvides perspektivet fra den enkeltes arbejde til arbejdets samspil med andres arbejde, og dermed til den rigdomsproduktion, arbejdet indeholder. I

begrebet om 'stress-disequilibrium' ligger et indadvendt perspektiv: her undersøges det, hvorledes samspillet mellem forskellige fysiske og mentale funktioner i kroppen spiller sammen i relation til arbejdet, igen med henblik på samspillet. Begge begreber bør, efter Karaseks opfattelse, udgøre grundlaget for en ny D/C model, der lægger vægt på det frie samspil. Karasek kalder det en 'associationist D/C Model'. Eller, som han også skriver, en D/C/A model (Karasek 2008). En model, der lægger vægt på den frie forbindelse mellem forskellige delsystemer, med hver deres kompetencer og faglighed.

Her vil jeg kort præcisere indholdet i begrebet om 'conducive economy', og lade begrebet om 'stress-disequilibrium' ligge. Det helt grundlæggende argument som begrebet om 'conducive economy' baserer sig på er, at rigdom ikke består i at besidde penge eller materielle ting.

Rigdom består i vores fælles formåen – i det Karasek kalder 'capability'. Rigdom består i muligheden for at kunne forme og kontrollere sine omgivelser. (En sandhed, som allerede var erkendt i de gamle folkeeventyr, og som H.C. Andersen udfoldede i eventyret om fyrtøjet: Rigdommen lå ikke i den store sæk af guldmønter, men i fyrtøjet, som havde kapacitet til at tilfredsstille ethvert ønske). En 'conducive economy' er således grundlæggende en anden økonomi end den dominerende kapitalistiske økonomi – og en økonomi, der er den kapitalistiske økonomi overlegen. I den eksisterende økonomi og i det eksisterende arbejde findes der elementer af 'conducive economy'. Et tydeligt eksempel herpå er udviklingen på IT-området omkring 'open source'. På baggrund af programmer, andre har udviklet, udvikler den enkelte nye programmer, som gør andre i stand til at udvikle endnu mere avancerede programmer. Programmerne stilles gratis til rådighed, og det den enkelte får ud af at deltage – er netop større

kapabilitet. Det er ikke kun på IT-området, der findes elementer af 'conducivity' i arbejdet. I alt arbejde findes der elementer af 'conducive economy'. Der er imidlertid tale om elementer, som hele tiden står i fare for at blive undertrykt af den gamle økonomis fokus på kontrol af, at de foretagne investeringer anvendes efter hensigten. For Karasek er fremvæksten af en ny rigdomsproduktion, som baserer sig på autonom kombination af kompetencer og faglighed, en mulighed i tiden, fordi en sådan økonomi vil være den traditionelle overlegen. Et illustrativt eksempel på denne transformation er måske netop udviklingen af 'open source' – hvor mennesker der frit kombinerer deres kompetencer og faglighed bliver en markant forretningsmæssig trussel mod det markedsdominerende Microsoft.

Hvis det er således, at der allerede eksisterer elementer af 'conducive economy' i det meste arbejde, og hvis det er således, at der er potentialer for at udvikle arbejdets 'conducivity', så er det naturligvis vigtigt at have en grundforståelse af, hvad man skal søge efter for at identificere graden af 'conducivity', og hvilken udviklingsretning der vil bidrage til en større grad af 'conducivity'. Her bidrager Karaseks arbejde ikke så meget, men der findes forskellige forståelseshorisonter og praktisk orienterede anvisninger, som kan bidrage hertil. F.eks. i traditionen omkring 'det udviklende arbejde', hvor 'medarbejderejet fleksibilitet' blev et anvendt begreb (Hvid & Møller 1999). Eller i teorier om og forståelser af praksisfællesskaber, som de bl.a. er udviklet af Wenger m.fl. (2002), og som kan siges aktuelt at blive videreført i Danmark under overskriften 'medarbejderdrevet innovation' (Ramboll Management 2007).

For at illustrere, at der er store muligheder for at udvikle conducivity, understøttet af IT-systemer, vil jeg vende tilbage til lånesagsbehandlingen. For selv om det er

nogenlunde samme operationer, der skal laves i en hvilken som helst lånesag, og selv om der er stærke fællestræk i den måde, lånesagsbehandlingen har udviklet sig i det seneste årti, så er der alligevel store forskelle på den helt konkrete måde arbejdet er organiseret på, med store konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø.

Variationer af kontrol i lånesagsbehandlingen

I det følgende vil jeg meget kortfattet beskrive hvorledes lånesagsbehandlingen er organiseret i fire forskellige pengeinstitutter – i B1 til B4. De fire cases skal vise, at der er overordentlig store variationsmuligheder i den måde selvledelse og standardisering forbindes på. Det skaber store variationer i det psykiske arbejdsmiljø, og det viser også, at 'conductivity' eller 'medarbejderejet fleksibilitet' kan formuleres som et konkret udviklingsperspektiv for anvendelse af moderne IT.

B1

Sælgerens arbejde: Sælgerne arbejder i teams, men har et individuelt budget for, hvor meget salg de skal opnå. Hver sælger har sin egen portefølje af kunder. Han eller hun skal fastholde kunderne, sælge så mange finansielle produkter som muligt til kunderne, og endelig skal han udvide sin portefølje ved at tiltrække nye kunder. Banken har en lang række standardiserede informationer, standardprodukter og standardiserede procedurer til at opnå de budgetmål, der er sat for sælgeren. Filialdirektøren holder regelmæssige møder med den enkelte sælger for at lave opfølgning på, hvordan det går med opfyldelsen af budgetmålene. Alle kan følge med i hinandens præstationer.

Sagsbehandlerens arbejde: Sagsbehandlingen er inden for de sidste fem år blevet centraliseret i to landsdækkende centre. Centrene betegnes som 'produktionen'.

Arbejdet er organiseret i teams som fysisk sidder sammen, og hvor man kan spørge hinanden til råds. Alt arbejde foregår ved en skærm. Arbejdet udføres i et IT-baseret workflow system, hvoraf det fremgår, hvilke sager der aktuelt skal gøres noget ved. En sagsbehandler trækker (i princippet) den øverst liggende sag ud, og går i gang med at behandle sagen. Sagen afsluttes midlertidigt ved, at der skal sendes nogle breve ud til underskrift det ene eller andet sted. Hermed ser sagsbehandleren sandsynligvis aldrig den sag mere, for når papirerne kommer tilbage, vil den igen fremstå som en ny sag, der skal gøres noget ved, og en anden sagsbehandler vil trække sagen og foretage de næste skridt i sagsbehandlingen. For at muliggøre, at sagsbehandlerne kan overtage hinandens sager gnidningsfrit, gør man det yderste for at standardisere sagsbehandlingsarbejdet. Det fastlægges meget eksakt, hvilke trin sagsbehandlingen skal foregå i, og disse trin er så vidt muligt lagt ind i workflow systemet. Der er standarder for alle skrivelser, og der er standarder for, hvad sagsbehandleren skriver i sagen. Sagsbehandlerne er ikke knyttet op på nogen afdelinger, og de har ingen regelmæssig kontakt med nogen bestemte sælgere.

B2

Sælgerens arbejde: Sælgerne har her et arbejde, der er meget lig det arbejde sælgerne i B1 har. Dog er arbejdet mere individualiseret og konkurrenceorienteret. Nok foregår arbejdet også her i teams, men der kører hele tiden individuelle konkurrencer om aktiviteter, man ønsker at fremme fra pengeinstituttets side: konkurrence om antallet af henvendelser omkring et bestemt produkt, antal af låneaftaler af en bestemt type etc. Alle kan hele tiden følge med i, hvordan de selv står præstationsmæssigt i forhold til kollegerne.

Sagsbehandlingernes arbejde: Også her er sagsbehandlingen centraliseret i to landsdækkende centre, og sagsbehandlingen er også her stærkt standardiseret. Standarderne er lagt ind i et workflow system og i en lang række 'aftaler' om, hvordan man gør tingene. Ligeledes er arbejdet team-organiseret. Men arbejdet adskiller sig også på en række områder fra sagsbehandlingen i B1. Hvert team betjener et begrænset antal filialer, og der etableres derfor personlige kontakter mellem sagsbehandlere og sælgere. Det betyder også, at teamet ikke kun er et sted for samvær og support. Teamet har en fælles produktionsmæssig opgave: at servicere nogle bestemte filialer. Den enkelte sagsbehandler gennemfører hele sagsbehandlingen knyttet til et givet lån. Det giver sagsbehandleren en større mulighed for at tilrettelægge arbejdet efter eget ønske (der er ikke andre der skal ind og overtage det), og det giver en mere kontinuerlig relation til sælgere, som man har kontakt med flere gange i forløbet. Derudover giver det at færdiggøre en sag også medarbejderne en vis tilfredshed. Der var sagsbehandlere, der gav udtryk for, at de var flyttet fra andre banker over til B2, fordi de her kunne få lov til at have deres egne sager. Hvor sælgernes arbejde er meget individualiseret og konkurrenceorienteret, er sagsbehandlingernes arbejde meget kollektivt orienteret. Der foretages ikke præstationsmålinger, og både medarbejdere og ledere lægger vægt på, at der skal være plads til alle. Mange af medarbejderne føler dog, at de er blevet degraderet ved at være blevet flyttet fra filialerne ind til centeret, med den mere begrænsede kontakt med kunder og sælgere.

B3

Sælgernes arbejde: Foregår også i teams, men arbejdet her er mindre individualiseret og konkurrenceorienteret, specielt i sam-

menligning med B2. Der gøres meget ud af at præcisere bankens aktuelle målsætninger for medarbejderne. Målsætninger, som specificeres som konkrete målsætninger for filialen. Det er lykkedes at skabe en stor opslutning til bankens målsætninger fra medarbejdernes side, men banken ønsker ikke at der skabes stærk konkurrence mellem medarbejderne imellem, fordi man frygter, at det vil føre til, at medarbejderne arbejder mod hinanden i stedet for med hinanden. Derfor bliver man ikke – formelt set – målt individuelt. Alle medarbejdere ved dog godt, at lederen kan gå ind i systemet og se, hvad den enkelte præsterer, og i nogle filialer laver teamlederen regelmæssige individuelle samtaler med team-medlemmerne om deres individuelle præstation. Der er en udviklingstendens i banken, hvor den enkelte sælger og rådgiver får en mere specialiseret profil – en er specialist i investeringsrådgivning, en anden i pensionsrådgivning osv. Men det er stadig planen, at denne ekspertise skal ligge i filialerne, men med støtte fra centralt hold.

Sagsbehandlingernes arbejde: Sagsbehandlingernes arbejde adskiller sig markant fra B1 og B2. Sagsbehandlingsarbejdet er nemlig ikke blevet centraliseret, men er forsat ude i filialerne. I filialerne har man lavet en opdeling mellem sælgere og 'back-office' personale. De der sidder 'back-office' laver størstedelen af papirarbejdet. Også her er der workflow systemer, men de fastlåser ikke arbejdet i samme grad som i B1 og B2. Der er mulighed for at lave individuelle variationer i grænsefladen mellem sælger og 'back-office' medarbejder, hvor back-office personalet også nogle gange henvender sig til kunderne, og også af og til er med til kundemøder. Dog tages der initiativer til at centralisere komplicerede og specielle sagsbehandlingsopgaver. Et nyt IT-system er under udvikling, og det forventes, at det vil bortrationalisere meget af det arbejde, der p.t. foregår i 'back-office', således at sæl-

gerne uden nogen større arbejdsindsats kan udføre det nødvendige papirarbejde.

B4

Vi har her at gøre med et mindre og lokalt baseret pengeinstitut. Pengeinstituttet er præget af stærke fælles værdier, som knytter sig til at tjene lokalområdets interesser, give den enkelte medarbejder maksimal autonomi i arbejdet, og inddrage medarbejderne i ledelsen af banken. Også her er der i de senere år sket en vis opdeling mellem salg og sagsbehandling, men opdelingen er endnu mere flydende end den er i B3.

Sælgerens arbejde: Sælgerens arbejde har stor lighed med det arbejde sælgerne i B3 udfører, men det er et meget stærkt princip om, at der ikke foretages performance-målinger, hverken på individniveau eller på teamniveau. Tillid til medarbejdernes dømmekraft og præstationer er et ledende princip i banken. Hvis ledelsen begynder at måle på præstationer, vil det blive opfattet som et tegn på mistillid fra ledelsens side, og dermed vil det stå i modsætning til de bærende værdier i banken. Det er ganske udbredt at sælgere ikke følger de procedurer og retningslinjer, der ligger for indgåelse af en lånesag. Man bevilger f.eks. et lån uden at have indhentet de informationer og dokumenter, der skal ligge til grund for en sådan bevilling. Dem får man først fremskaffet efterfølgende. Den generelle opfattelse er, at det går nok, for som det ofte siges af medarbejderne *“her i banken er det lettere at få tilgivelse end det er at få lov”*.

Sagsbehandlerens arbejde: Sagsbehandlerne er i filialerne som ‘back office’ personale, og der er ikke nogen generelle bestemmelser, som fastlægger grænsefladen mellem sælger og sagsbehandler. Der udvikler sig en særlig arbejdsdeling, som er forskellig fra afdeling til afdeling, og fra person til person. Nogle sælgere foretrækker at lave

sagen helt færdig – altså også at lave sagsbehandlingen. Andre er meget hurtige til at lægge sagen over til en person i ‘back office’. Arbejdsdelingen mellem sælgere og sagsbehandlere i lånesagsbehandlingen tilpasses den enkeltes kompetencer og præferencer, og arbejdsdelingen tilpasses situationen – hvor er der travlt, hvem har tid?

Conducive economy – en opsummering på de fire cases

De fire finansielle institutioner har alle tilrettelagt lånesagsbehandlingen på en måde, der tager højde for de eksisterende konkurrencevilkår, de teknologiske muligheder og de kompetencer, der findes blandt medarbejdere i sektoren. Men de fire virksomheder har fundet meget forskellige måder at foretage denne tilpasning på.

Det er næppe muligt at afgøre, hvilken af de metoder der er anvendt, der forretningsmæssig er mest hensigtsmæssig. Alle fire virksomheder er økonomisk overordentlig succesfulde i deres forskellighed. Set fra et effektivitetssynspunkt indeholder hver af de valgte organisationsformer særlige fordele og særlige ulemper. Specielt i B1, men også i B2 er den centraliserede sagsbehandling af lånesagerne overordentlig effektiv – den enkelte sag behandles rationelt og effektivt. Til gengæld er arbejdsdelingen mellem de forskellige involverede i sagsbehandlingen fastlåst, og der er ikke mulighed for at medarbejderne kan supplere hinanden på nye måder. Hvis f.eks. en konverteringsbølge sætter ind, er selve salgsarbejdet ikke særligt krævende, for kunderne kommer af sig selv. Til gengæld bliver presset på den bagvedliggende sagsbehandling stor. Organisationen tillader imidlertid ikke umiddelbart at flytte ressourcer fra salg til sagsbehandling. Omvendt, hvis efterspørgslen efter finansielle ydelser er lille, tillader organisationen ikke at flytte flere ressourcer over i salg, selvom de, der sidder i sagsbehandlingen, får for lidt at lave.

I B3 og B4 er sagsbehandlingen formentlig mindre effektiv, og kravene til sælgerne mindre pressede. Til gengæld er fleksibiliteten langt højere. Medarbejderne har mulighed for at supplere hinanden på en langt mere omfattende måde end i B1 og B2. Der kan konstrueres jobs, der passer til den enkelte. Arbejdsdelingen mellem de forskellige medarbejdere kan tilpasses den aktuelle efterspørgsel efter ydelser. Mulighederne for at lære og udvikle sig i forskellige retninger eksisterer.

Hvad arbejdsmiljøets kvalitet angår, er forskellene mellem de fire finansielle virksomheder markant. Arbejdsmiljøet er klart bedst i B4. Der er også godt i B3, og det er dårligst i sagsbehandlingen i B1.

Det dårlige arbejdsmiljø i B1 skyldtes ikke dårligere ledere. Tværtimod, 'produktionen' i B1 havde nogle velkvalificerede ledere, som interesserede sig for medarbejdernes ve og vel. Det dårlige arbejdsmiljø skyldtes heller ikke ringe social støtte. Alle de medarbejdere vi talte med gav udtryk for, at man hjalp hinanden i dagligdagen. Det dårlige arbejdsmiljø var begrundet i selve den måde, arbejdet blev tilrettelagt på – den ny-taylorisme, det var lykkedes at skabe i 'produktionen'.

De fire cases demonstrerer, at kontroldimensionen stadig i det moderne arbejde spiller en afgørende rolle for det psykiske arbejdsmiljøes kvalitet. At den moderne kombination mellem selvledelse og standardisering kan føre til et arbejde med meget lidt kontrol. Det gælder specielt for sagsbehandlere i B1 og B2, som nok formelt set arbejder autonomt i teams, men som er styret af et avanceret workflow system. Det gælder også for sælgerne i B1 og B2, som frit kan tilrettelægge deres arbejde, men som er styret af detaljerede performancekrav, salgskampagner og kontrolsystemer. Specielt B4, men også B3 viser, at der er store muligheder for at tilrettelægge arbejdet, så kontrol-

len i arbejdet vokser. I begge cases lægger man mere autonomi ud til medarbejderne uden at forøge kontrollen. I B4 baserer autonomien sig på meget udbredt tillid. I B3 er tillidsrelationerne også vigtige, men derudover arbejder man her målorienteret mod at gøre afdelingerne til mere kompetente enheder, der vil være i stand til at give stadig mere kvalificeret rådgivning som et modtræk til billigbankerne, der ikke har nogen afdelingsstruktur.

Dermed demonstrerer casene også, at psykisk arbejdsmiljø, jobudvikling, læring, innovation og en kapabilitetsorienteret vækst ('conducive economy') hænger sammen. Hvis psykisk arbejdsmiljø alene gøres til et spørgsmål om stresshåndtering, ledelseskvalitet og social støtte, så vil der ikke ske ændringer i arbejdet som sådan, og de potentielle fordele både for arbejdsmiljøet og for virksomhedens og medarbejdernes udvikling vil ikke blive realiseret.

Opsummering og konklusion

Karasek introducerede kontrolbegrebet i forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø allerede i 1979 med sin Demand/Control model (D/C-modellen). Siden da har 'kontrol', som det formuleredes i D/C modellen, spillet en stor rolle i forskning og mere praktisk orienteret kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø understøttet af en overvældende epidemiologisk dokumentation for, at medarbejdernes kontrol over deres egne arbejdsforhold har en stor betydning for deres sundhed.

På dansk betegnes kontrol ofte som indflydelse i arbejdet. Kontrol, eller 'to be in control', er imidlertid mere end at have indflydelse på egne arbejdsopgaver. Det omfatter også det at have styr på, hvad der sker. 'Control' indbefatter altså både en vis grad af autonomi her og nu, og at udvikling er noget, den enkelte er en del af. 'Control'

handler om, hvorvidt man er i stand til at påvirke sin arbejdsmæssige sammenhæng gennem sit daglige arbejde. Om det man gør i arbejdet som autonomt individ påvirker arbejdet fremover.

Kontrolbegrebet har som forudsætning, at mennesker er i stand til at tage vare på sit eget og det fælles liv, og at det er et overgreb at forhindre mennesker heri. Et overgreb, som bl.a. ytrer sig i sygdom og død.

Kontrolbegrebet bliver udfordret af andre begreber om psykisk arbejdsmiljø, som også kan verificeres empirisk: ledelseskvalitet har betydning for sundhed, forholdet mellem indsats og belønning har betydning, evnen til og mulighederne for coping er af betydning. I denne artikel argumenteres der for, at det ikke er særlig frugtbart at etablere en konkurrence mellem de forskellige begreber om, hvilket af dem der kan udvise den største risikofaktor for sygdom og død. Det er mere frugtbart at se kontrol som et perspektiv, der for så vidt også kan inkludere elementer af de øvrige begreber: Man kan således se på ledelse, belønning og coping ud fra et kontrolperspektiv.

Der er imidlertid et stort behov for at udvikle den operationelle konceptualisering af kontrol som Karasek lavede tilbage i 1970'erne. Her knyttedes kontrol til den enkeltes arbejdsopgaver og arbejdsfunktion, og kontrol beskrives som autonomi i arbejdet ('task authority') og mulighed for kompetenceudvikling ('skill discretion'). Kontrol relaterer sig således primært til den enkeltes arbejde, og det relationelle aspekt i arbejdet lades ude af betragtning. (Social støtte er inkluderet i D/C modellen, men som en tredje dimension – ikke som en del af kontrollen).

Denne fokusering på det enkelte job var tilsyneladende tilstrækkelig i 1970'ernes arbejdsliv. Jobs med en stor grad af autonomi i arbejdet og en stor grad af lærings- og udviklingsmuligheder, var også jobs med en

lille grad af standardisering og en stor grad af indflydelse over arbejdet. I dag er det anderledes. I dag findes der mange jobs med en høj grad af autonomi og en høj grad af mulighed for at lære nyt, uden at der af den grund er nogen stor grad af indflydelse i arbejdet, og med en ganske ringe indflydelse over arbejdet. Det hænger sammen med, at udviklingen af meget arbejde i de sidste 10-15 år har været karakteriseret af en samtidig udvikling af selvledelse og standardisering. Der er dermed skabt jobs med en høj grad af autonomi og høje krav til kompetenceudvikling, uden at der reelt af den grund er stor kontrol i arbejdet.

Selvledelse giver autonomi i det enkelte job, men standardisering skaber en fjernstyring af, hvordan arbejdsopgaver udføres, og hvilken kompetenceudvikling der er hensigtsmæssig. Udviklingen af arbejdet inden for den finansielle sektor er et eksempel på dette.

Det er derfor nødvendigt at udvikle kontrolbegrebet, så det også inkluderer den indflydelse og de udviklingsmuligheder, der ligger i samspillet medarbejdere imellem, og i samspillet mellem medarbejdere, kunder, leverandører og brugere. Det er, som Karasek også gør opmærksom på, nødvendigt at udvikle et relationelt kontrolbegreb ('associational control').

Der ligger elementer til et sådant relationelt kontrolbegreb i Karaseks begreb om 'conducive economy', hvor der netop fokuseres på den udvikling af produktiv kapacitet, der udvikles i relationerne mellem mennesker med forskellige kompetencer og forudsætninger. Dette element af 'conducive economy' ligger i mere eller mindre omfang i enhver organisation, og med illustration fra den finansielle sektor er det her vist, at den samme produktion kan indrettes med en meget forskellig grad af 'conducivity'. Kontrol i form af 'conducivity' udgør derfor et centralt udviklingsperspek-

tiv i relation til psykisk arbejdsmiljø, men relaterer sig også i øvrigt til læring og innovation.

Artiklens konklusion er derfor, at kontrol ('to be in control') fortsat er et centralt begreb i relation til psykisk arbejdsmiljø – både som perspektiv og som guideline for praktisk udvikling. Men det kontrolbegreb Karasek udviklede i 1970'erne er ikke tilstrækkeligt i det nye arbejde, præget af såvel selvledelse og standardisering. Det er

nødvendigt at lægge langt mere vægt på det relationelle end det blev gjort oprindeligt. Det vil formentlig være nyttigt at udvikle nye spørgeskema-værktøjer, som vil være bedre i stand til at kortlægge graden af kontrol under de moderne arbejdsbetingelser. Men man kan også komme langt ved at tolke resultater fra gængse kvantitative (spørgeskemabaserede) og kvalitative (interviewbaserede eller dialogbaserede) kortlægninger ud fra et kontrolperspektiv.

NOTER

1. Denne artikel baserer sig på teoretiske overvejelser knyttet til og empiri indsamlet i projektet: 'Kontrolformer, køn og arbejdsmiljø i IKT baseret administrativt arbejde', finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden.

I projektet deltager også Helle Holt, SFI og Sidsel Grosen og Henrik Lund fra RUC. Alle de nævnte personer har bidraget til empiriindsamling og -analyse.

2. Karasek (2008) henviser til tre reviewstudier af i alt 137 undersøgelser, der finder en sammenhæng mellem lav kontrol i arbejdet og henholdsvis hjertesygdomme, psykiske lidel-

ser og muskel/led lidelser.

3. Skemaet har fået en betydelig international udbredelse og betegnes internationalt som 'The Copenhagen Psychosocial Questionnaire' (COPSOQ).
4. Nærværende beskrivelse af lånesagsbehandlingen i den finansielle sektor baserer sig primært på fire caseanalyser foretaget i projektet 'Kontrolformer, køn og arbejdsmiljø i IKT baseret administrativt arbejde'. Disse analyser vil blive afrapporteret sammenfaldende i mere omfattet form i en rapport fra Socialforskningsinstituttet i 2009.

REFERENCER

Bottrup, Pernille, Annette Kamp & Klaus T. Nielsen (2008): Selvteknologier – magt og styring i det nye arbejde, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 1, 5-9.

Burr, Herman (2006): *Psykosocialt arbejdsmiljø*, København, Arbejdsmiljøinstituttet.

Burr, Herman m.fl. (2003): Trends in the Danish work environment in 1990-2000 and their associations with labor-force changes, i *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 29, 4, 270-279.

Eller, Nanna H. (2003): Præsentation af anstrengelses-belønnings-modellen ('the effort reward model') – den nye stressmodel, i

Ugeskrift for læger, 165, 40, 3815-3820.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007): *Fourth European Working Condition Survey*, Dublin.

Gardell, Bertil & Lennart Svensson (1981): *Medbestämmande och självstyre: en lokal facklig strategi för demokratisering av arbetsplatsen*, Stockholm, Prisma.

Gulowsen, Jon (1971): *Selvstyrte arbejdsgrupper: på vei mot industrielt demokrati?* Oslo, Johan Grundt Tanum.

Hvenegaard, Hans, Helge Jessen & Peter Hasle (2003): *Gruppeorganiseret arbejde: på vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne?* Køben-

- havn, Frydenlund.
- Hvid, Helge & Niels Møller (1999): Virksomhedernes sociale system og det udviklende arbejde, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1, 1, 23-42.
- Hvid, Helge, Henrik Lund & Jan Pejtersen (2008): Control, flexibility and rhythms, i *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Supplements 6, 83-90.
- Johnson, Jeffery V. & Ellen M. Hall (1988): Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population, i *American Journal of Public Health*, 78, 10, 1336-1342.
- Karasek, Robert (1979): Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Karasek, Robert (2004): An alternative economic vision for healthy work: conducive economy. *Bulletin for Science, Technology & Society. Special Issue: toward Healthy work: approaches and policies*, 24, 5, 397-429.
- Karasek, Robert (2008): Low social control and physiological de-regulation – the stress-disequilibrium theory, towards a new demand/control model, i *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, Supplements 6, 117-135.
- Karasek, Robert & Töres Theorell (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, BasicBooks.
- Kira, Mari (2006): Bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8, 2, 9-22.
- Kristensen, Tage S. m.fl. (2005): The Copenhagen Psychosocial Questionnaire – a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment, i *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 31, 6, 438-449.
- Langaa Jensen, Per & Peter Hasle (2008): Lean and the quality of work, paper til *Human Factors in Organizational Design and Management – IX*, international symposium, 19.-21. March, Guarujá, Brazil.
- Marmot, Michael (2004): *Status Syndrome. How your social standing directly affects your health*, London, Bloomsbury Publishing.
- Ramboll Magement (2007): *Medarbejderdrevet innovation*, København, FTF.
- Siegrist, Johannes (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions, i *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 1, 27-41.
- Siegrist, Johannes & Töres Theorell (2006): Socio-economic position and health. The role of work and employment, i Johannes Siegrist & Töres Theorell: *Social Inequalities in Health. New evidence and policy implications*, Oxford, Oxford University Press.
- 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, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 5, 4, 25-42.
- Sørensen, Ole H., Anders Buch, Peter H. Christensen & Vibeke Andersen (2007): Indflydelse i vidensarbejde – kan man få for meget af det gode? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9, 2, 38-54.
- Sørensen, Ole Henning (2007): Teknologi og callcentre. Mellem masseproduktion og service, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 9, 3, 9-27.
- Thompson, Paul (2003): Disconnected capitalism: or why employers can't keep their side of the bargain, i *Work Employment and Society*, 17, 6, 359-78.
- Totterdill, Peter, Steven Dhondt & Sue Milsome (2002): *Partners at work?* Brussels, Report from the Hi-Res Project.
- Wenger, Etienne, Richard McDermott & William M. Snyder (2002): *Cultivating Communities of Practice – a guide to managing knowledge*, Boston, Harvard Business School Press.

Helge Hvid er professor ved Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring, Roskilde Universitet
e-mail: hh@ruc.dk