

Standardisering

– nye udfordringer til den faglige identitet

Sidsel Lond Grosen

Standardisering af arbejdsprocesser sætter sit præg på de fleste jobs i dag. I kundeorienteret servicearbejde berører standardiseringstiltag ikke blot relationer internt i organisationen, men også relationer til de kunder eller borgere, som er centrale for arbejdet. I denne artikel analyseres bankrådgiverarbejde som et eksempel på kundeorienteret servicearbejde. For bankrådgiverne udmunder vilkår som risiko og centralisering i standardiseringstiltag, der i høj grad præger det daglige arbejde og skaber en række spændinger for bankrådgiverne i deres relationer til kunderne og derigennem udfordrer deres faglige identitet på nye måder. Artiklen peger på, at vi for at forstå disse udfordringer må udvide fokus fra den konflikt mellem rådgiver- og sælgerrollen, der i de seneste mange år er blevet set som det centrale for at forstå spændinger i bankrådgivernes arbejde, til i højere grad at omfatte de konflikter, der opstår i forbindelse med standardiseringstiltag. Bankrådgiverarbejdet bliver således et eksempel på, hvordan standardisering ikke blot er en praktisk måde at løse små og store opgaver, men griber dybt ind i arbejdets indhold, sociale relationer og faglige identitet.

Som afsæt for analysen af betydningen af standardisering for bankrådgivernes arbejde og faglige identitet udfolder jeg en teoretisk begrebsliggørelse af servicearbejde og standardisering, som er af relevans for et langt bredere felt end bankrådgiverarbejde. Service forstås her ikke som arbejde i servicesektoren, men som kundeorienteret arbejde, der typisk indeholder konflikter mellem rationalisering og serviceorientering (Korczynski 2009; Korczynski & Macdonald 2009). Ligeledes udfoldes artiklens forståelse af standardisering, hvis fokus ligger på at standarder *gør* noget, når de tages i anvendelse – men at *dét* de gør, ikke nødvendigvis er *dét*, det var meningen, at de skulle gøre (Timmermans & Epstein 2010). Samspillet mellem de to perspektiver kommer i spil gennem analysen af bank-

rådgiverarbejdet, hvor det teoretiske afsæt primært fungerer som et analytisk perspektiv¹; casen peger dog i retning af, at begreberne også beskriver egentlige forandringer i arbejdet.

Betydningen af standardiseringstiltag for bankrådgivernes arbejde synes ikke at være særligt reflekteret i hverken forskning eller fagligt arbejde, om end den store mængde af standardiseringstiltag griber dybt ind i rådgivernes arbejde, herunder i den helt centrale kunderelation. På den baggrund spørger jeg her til, hvordan aktuelle standardiseringstiltag udfordrer rådgivernes faglighed og arbejdsliv. Før udfoldelsen af det teoretiske perspektiv beskriver jeg derfor først kort en udvikling fra en salgsorientering til en orientering mod risiko og rationalisering samt kundens centrale placering i bankrådgiver-

nes forståelse af deres arbejde. Aspekter, der er med til at begrunde det teoretiske afsæt.

Efter redegørelsen for de teoretiske begreber udfolder jeg den casebaserede analyse omkring tre bærende spørgsmål: Hvordan forventes bankrådgiverne at balancere standardiserede produkter op imod fleksibilitet i forhold til den enkelte kunde? Hvad er det for et arbejde bankrådgiverne skal udføre for at få standarderne til at fungere mellem rationaliseringsbestrebelse og serviceorientering? Endelig diskuterer jeg, hvad der sker med bankrådgivernes faglighed i spillet mellem rådgiver, standardisering og kunde og hvilke perspektiver, der rækker ud over bankarbejdet.

Fra salg til risiko og rationalisering

Salgsorientering og risikofokusering

Den udvikling i bankrådgivernes arbejde, der i de seneste 10-15 år har været mest forskningsmæssig fokus på, har været den øgede salgsorientering i bankernes strategier og deres betydning for rådgivningsarbejde. En udbredt forståelse af salgsorienteringen sættes eksempelvis på spidsen i titlen "From tellers to sellers", et sammenlignende studie af udviklingen i finanssektoren i ni OECD-lande (Regini et al. 1999). Her er en af de konklusioner, der kan drages på tværs af de ellers ganske forskellige lande, at der er sket en udvikling i frontpersonalets rolle, der har bevæget sig bort fra en traditionel kasserer og rådgiverrolle over til først og fremmest en sælgerrolle (Regini 1999). En udvikling, der danner bagtæppe for en udbredt fortælling om en transformeret faglig identitet for de bankansatte – også i dansk forskning (Grosen 2009; Holt et al. 2009; Madsen 2008; se fx Smistrup 2003; og Thorsen 2009).

Salgsorienteringen er efter finanskrisen blevet genstand for meget udbredt kritik og en mængde standardiseringstiltag i banker-

ne udspringer af forsøg på at regulere sig ud af rådgiver/sælger-problematikker og håndtere risiko. At rådgiverne ikke skal sælge hvilket som helst lån eller investeringsobjekt til hvem som helst er kommet meget i fokus. Fokusering på risiko er blevet helt central. Eksempelvis har en række uheldige sager, hvor kunder har mistet penge ved at investere i noget, der var mere risikofyldt, end de var opmærksomme på, øget fokus på risiko og på bankrådgivningens kvalitet. Dette er blandt andet blevet håndteret gennem lovgivning og standardiserede procedurer for, hvad rådgiverne skal informere om, og hvordan de skal lave vurderinger af fx en kundes risiko-profil (villighed og sårbarhed i forhold til investeringer). Det er altså ikke kun bankerne, der har fokus på risiko, men også staten, der træder til med regler for kundebeskyttelse.

Mange veje til standardisering

Et samspil mellem lovgivning, interne procedurer og (ofte IT-understøttede) rationaliseringsstrategier i bankerne lægger altså op til standardisering i bankrådgivernes arbejde. Standarder i form af regler og procedurer, defineret af såvel de enkelte banker som national og international lovgivning, spiller da også en markant rolle i arbejdet. Det gælder blandt andet forretningsgange, procedurer for risikominimering og sikring af en fagligt forsvarlig håndtering af forskellige problemstillinger og altså systemer til effektivisering og risikominimering.

Samtidig er det udtalt, at finanssektoren oplever sig selv som meget konkurrenceudsat (jf. Finansrådet 2007). Internt i bankerne skaber det et ganske stort pres for rationalisering. Bankerne har længe været set som en kritisk case for gennemgribende anvendelse af IT (Knights et al. 2007), hvilket synes at have haft ganske stor betydning for arbejdet (Doherty & Perry 2001; Grosen 2009; Grosen, Hvid & Hinz 2012; Grosen, Holt & Lund 2012; Holt et al. 2009). Netbankløs-

ninger til at håndtere privat- og erhvervs-kunders daglige økonomiske transaktioner, bredt accepterede betalingskort, kommunikation mellem bank og kunder via e-mail og naturligvis elektronisk håndtering af alle transaktioner er blot nogle af de mest synlige eksempler på teknologi, der spiller tæt sammen med bankarbejdet. Hertil kommer en lang række IT-systemer, eksempelvis systemer til at lave beregninger, risikovurderingssystemer, redskaber til at få overblik over kundens oplysninger og aftaler med banken, interne systemer med skabeloner til at kommunikere med bankens centraliserede sagsbehandlingsenhed, kalendersystemer og så videre (se også Grosen 2009; Holt et al. 2009). Alle disse systemer kræver en vis standardisering af dét, der fyldes i dem, og af de arbejdsgange, det kræver at få dem til at fungere i det daglige arbejde. IT-systemer understøtter og/eller sanktionerer omvendt, at bankrådgiverne følger standarderne.

Standardisering ændrer relationer

Risiko og standardisering er sammen med salgsorientering således centrale elementer i bankernes udvikling og i bankrådgivernes arbejde. Samtidig er bankernes eksistens og bankrådgivernes arbejde langt hen ad vejen baseret på kunder og på relationer til dem. Disse relationer ændres dog på nye måder, når autoritet flyttes fra rådgivernes faglige vurderinger til standardiserede systemer: nye balancegange bliver påkrævet og nye kompleksiteter opstår. Der synes at opstå et spændingsforhold mellem standardiseringstiltag og bankrådgivernes faglighed², herunder det rum for selvledelse som faglighed typisk anses for at skabe (se fx Helms Jørgensen 2009).

Den vigtige kunde

Relationen til kunden har været central i forskning vedrørende bankernes udvikling

og spændinger i arbejdet (Grosen 2009; Holt et al. 2009; Regini et al. 1999; Smistrup 2003). I sin ph.d.-afhandling om fag, faglighed og identitet blandt danske bankmedarbejdere citerer Morten Smistrup eksempelvis en privatkunderådgiver for denne beskrivelse af, hvad der er det vigtigste i arbejdet:

"Den vigtigste opgave det er jo selvfølgelig at rådgive de kunder jeg har som nu kommer med nogle konkrete problemer til mig og spørger hvad skal jeg nu gøre i den situation, hvad muligheder har jeg [...] Den anden ting det er jo selvfølgelig også at være den opsøgende type. Komme foran kunderne og sige: Jeg kan se nogle muligheder her for dig. Og så den vej rundt igen få løst nogle ting og afdække kundens behov" (Smistrup 2003, 107).

Rådgivernes faglige identitet synes i høj grad orienteret omkring mødet med kunden, forståelsen af kundens livssituation og behov og vurderingen af disse i forhold til, hvad banken har at tilbyde (sælge) og den risiko banken er villig eller ikke villig til at løbe. Kunderrelationen kan altså ses som 'kernen' i arbejdet for rådgiverne, og ofte idealiseres en personlig og gerne langvarig relation mellem rådgiver og kunde.

Salgsorientering og faglig identitet

At der er en øget salgsorientering i bankerne – om end bankernes strategi efter finanskrisen har handlet nok så meget om risikominimering – er der udbredt enighed om. Hvad salgsorienteringen har betydet for bankrådgivernes faglige identitet og deres relation til kunderne er dog ikke helt så entydigt. På dansk grund peger en undersøgelse fra Finansforbundet eksempelvis på, at rådgiverne i deres egen opfattelse prioriterer god rådgivning af kunden over salg (Madsen 2008) og således ikke nødvendigvis tager den øgede salgsorientering

fuldstændigt på sig. Også Smistrup fastholder orienteringen mod kundens behov som helt central for bankmedarbejdernes selvforståelse (Smistrup 2003), hvilket også bekræftes af senere undersøgelser (Grosen 2009; Grosen, Hvid & Hinz 2012; Holt et al. 2009; Thorsen 2009). At selvforståelsen er sådan udelukker dog ikke, at der er sket og sker en glidning i, hvornår og hvordan salg spiller en rolle i relationen mellem bankrådgiver og kunde, hvilket også berøres af både Smistrup og Madsen (Madsen 2008; Smistrup 2003). Der er således tegnet et billede af et spændingsforhold mellem rådgivnings- og salgstilgange til kunderne, der er central for bankrådgivernes måde at håndtere deres arbejde, men samtidig et billede, hvor relationer til kunden er helt centralt i rådgivernes arbejde.

Rationalisering ændrer kunderelationer

Der er dog også udfordringer til udfoldelsen af den idealiserede, personlige, støttende relation til kunden. Bankers forretningsstrategier med fokus på salg og risiko lægger på den ene side et vist pres på rådgiverne for at sælge (bestemte) bankprodukter til kunderne og sætter på den anden side rammerne for, hvem der har tilstrækkelige ressourcer til at blive genstand for rådgivernes engagement. Det billede af bankrådgiveren som kundens hjælper, der fremstilles i citatet ovenfor, har altså sine begrænsninger.

Samtidig har banksektoren, som beskrevet ovenfor, været genstand for massive rationaliseringer og teknologiske forandringer. En mærkbar konsekvens for rådgivernes arbejde har således været, at der fysisk kommer langt færre kunder ind i bankfilialerne, mens mange henvender sig via e-mail og telefon. Relationen til kunderne har således skiftet karakter. I forhold til den enkelte kunde bliver ansigt-til-ansigt-møder sjældnere. Det betyder øjensynligt

også, at indholdet i de møder og den kontakt, der er med kunderne, ændrer sig (Noble et al. 2000).

Selvom netbankerne ofte italesættes som en trussel mod jobsikkerheden for rådgiverne, giver dét, at der kommer færre kunder ind i banken, et råderum i det daglige arbejde (se også Grosen, Hvid & Hinz 2012). I casematerialet er der således eksempler på, at situationen i dag giver mulighed for at øge den faglige kvalitet af mødet med kunder, hvad enten det er telefonisk eller et aftalt møde i banken. Samtidig har rådgiverne nu en række overblikfaciliterende teknologier til deres rådighed, der fremmer oplevelsen af overskud i mødet med kunden. Tilsammen fremstår det som noget, der giver rådgiveren en faglig tilfredsstillelse ved at kunne være fagligt velforberedt.

Kunderelationen er stadig central

Ændringerne i måden kontakten til kunderne foregår synes dog ikke at ændre på, at kunden stadig er helt central for den mening bankrådgiverne oplever i deres arbejde (Grosen 2009; Grosen, Hvid & Hinz 2012). Orienteringen mod kunderelationen på den ene side og profitmaksimering gennem salg, risikominimering og rationalisering af arbejdet på den anden står, som det også fremgår ovenfor, ikke nødvendigvis i modsætningsforhold til hinanden, men kan dog give nogle spændinger i arbejdet. Disse spændinger kan begrebsliggøres ved at forstå bankrådgiverarbejde som servicearbejde.

Bankrådgiverarbejde som servicearbejde

Den centrale rolle, som kunderelationen spiller i bankrådgivernes arbejde, og de spændinger mellem forskellige hensyn, der har stået centralt i litteraturen om bankrådgiverarbejdet, indrammes i en vis ud-

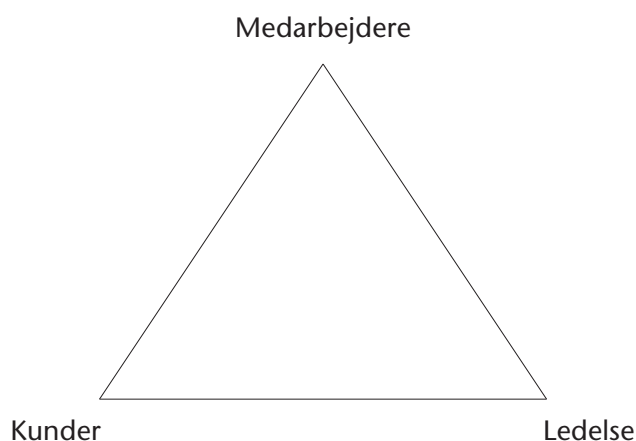
strækning af Korczynski og Macdonald (2009) og Korczynski (2009) som træk ved servicearbejde. De definerer indledningsvis servicearbejde som:

"... work that involves working on people. The presence of the service-recipient within the labor process is the central definitional element of service work" (Korczynski & Macdonald 2009, 3).

Servicearbejde rækker i denne forståelse ud over servicesektoren, da jobs af denne karakter også findes i fx produktionsvirksomheder. Den grundlæggende forståelse af servicearbejde som kunderelateret gør, at jeg vælger at se på bankrådgiverarbejde som servicearbejde. Bankrådgiverarbejde falder desuden i den kategori af servicearbejde, der er uadskillelig fra det produkt den knytter sig til (Leidner 1993). Rådgivningen må nødvendigvis ses i relation til dét, der rådgives om, til forskel fra eksempelvis det servicearbejde, som udføres ved salg af fastfood. Det er desuden service, der er knyttet til en relativt specifik faglighed. Når jeg her ser på bankrådgiverarbejde som servicearbejde, er det således ikke et udtryk for, at jeg hverken empirisk eller analytisk ser det som reduceret til at sørge for en behagelig oplevelse for kunderne. Det er derimod et udtryk for, at jeg forstår kunderelationen som central for bankrådgiverarbejdet, hvilket jeg både finder empirisk støtte for i de senere cases og som berørt ovenfor i andre studier, og at jeg mener, at det er et analytisk frugtbart perspektiv at anlægge i forhold til dette arbejde.

Service-trekanten

At kunderelationen ses som helt central for forståelse af servicearbejde begrebsliggøres hos Korczynski og Macdonald blandt andet ved 'service-trekanten', som her er billedliggjort:



Service-trekanten er udtryk for en forståelse af servicearbejde som kendetegnet ved dynamikken mellem kunder, medarbejdere og ledelse frem for blot at fokusere på relationer mellem medarbejdere og ledelse (Korczynski & Macdonald 2009). Kunderelationen tildeles således en rolle som væsentlig for at forstå organisationens dynamikker. I stedet for at kunderelationer ses som et spørgsmål om en serie mere eller mindre kortvarige møder mellem kunden og servicemedarbejderen som repræsentant for organisationen, ses kunden som en central figur for medarbejderens og organisationens måde at orientere sig og sine aktiviteter. Dette perspektiv er som sådan ikke nyt i arbejdslivsstudier, men tilgangen tydeliggør servicearbejde som en type arbejde, hvor særlige dynamikker gør sig gældende.

Kundeorienteret rationalisering

Korczynskis begreb om 'customer oriented bureaucracy' (Korczynski 2009) lægger sig inden for denne forståelse af servicearbejde og tilbyder en begrebsliggørelse af de spændinger, som også kan observeres i bankrådgiverarbejdet. Begrebet 'customer oriented bureaucracy' tager afsæt i en argumentation om, at servicearbejdet i konkurrence med tilsvarende servicevirksomheder på én gang trækker på to væsensforskellige rationaler: Ét om nødvendigheden af at rationalisere arbejdet (bureaukratisering i Webers for-

stand, heraf begrebet 'customer oriented bureaucracy'), ikke mindst ud fra en forståelse af, at det er nødvendigt at omkostningsminimere for at være konkurrencedygtig. Og ét om at fremme kundens oplevelse af at få god – og allerhelst helt særlig – service, da virksomhederne netop konkurrerer på kvaliteten af servicen (Korczynski 2009).

Korczynski argumenterer for at se disse som to rationaler – bureaukratiserings-/rationaliseringsrationalet og servicerationalet – som idealtyper³, der præger servicearbejde og giver en underliggende spænding for servicearbejderne, der bliver eksponeret for de potentielt modstridende krav og forventninger. På den ene side skal serviceydelsen leveres så hurtigt og effektivt som muligt. På den anden side har kunden ved køb af en serviceydelse en forventning om god og gerne personlig service, hvilket tager tid og kræver relationsbygning, hvis ikke kunden blot skal opleve det som en tom gestus. En relationsbygning, der kan komme til at række ud over positioneringen af kunden som ren forretning og indlejre kunden såvel som servicearbejderen i en bredere social kontekst. Med andre ord: Som mennesker, der ikke bare kan genstandsgøres.

Den samtidige tilstedeværelse af bureaukratiserings-/rationaliseringsrationalet og servicerationalet rummer naturligvis et konfliktpotential. Dels for servicearbejderen, der kan have svært ved at leve op til begge dele på én gang, dels i forhold til at levere den service kunden ser sig i sin gode ret til at forvente.

Håndtering af konflikten mellem rationalisering og service

Korczynski argumenter på denne baggrund for, at strategier for rationalisering af servicearbejdet må søge at understøtte servicerationalet for at imødegå latente konflikter mellem servicearbejdets to rationaler. Sådanne strategier synes let at kunne stille ser-

vicearbejderne i en situation, hvor rationaliseringsprocessen opleves som en snærende formalisering af den sociale relation til kunden. Samtidig giver en institutionel accept af, at kunder kan have ganske forskellige ønsker, der så vidt muligt skal tilgodeses, også et spillerum for de ansatte; et spillerum, der dog også kan placere de ansatte i legalitetsmæssige gråzoner eller med kun få muligheder for at sætte grænser for kundernes krav.

Fokuseringen på bankrådgiverarbejdet som servicearbejde med en forståelse af kunderelationen som helt central er med dette afsæt en indgang til, hvad der er i spil i bankrådgivernes arbejde. Samtidig markerer et afsæt i begrebet om det kundeorienterede bureaukrati – eller kundeorienteret rationalisering – standardiseringsprocesser som centrale for at forstå forandringer i bankrådgivernes arbejde.

Standardisering og teknologiske forandringer

Mens Korczynskis begreb om kundeorienteret bureaukrati retter søgelyset mod den mulige tilstedeværelse af nogle rationaliteter og konfliktpotentialer, der kan synes idealtypiske for servicearbejde (Korczynski 2009), giver Timmermans og Epsteins tilgang til standardisering en indgang til at fokusere på det specifikke samspil mellem standarder og bankrådgiverarbejdet (Timmermans & Epstein 2010). Timmermans og Epstein repræsenterer en STS-inspireret *Annual Review of Sociology* 'sociology of standardization', der beskæftiger sig med anvendelsen af standarder i praksis og deres betydning for sociale relationer og identitet (se også Timmermans & Berg 2003; Timmermans & Epstein 2010).

Vægten i Timmermans & Epsteins tilgang ligger på at forstå standardisering som en social proces og ikke som et spørgsmål om mekanisk applikation af regler. Det er

en tilgang til standardisering som et samspil mellem standarder, standardiseringsbe-
stræbelser og den konkrete kontekst (Tim-
mermans & Epstein 2010). De definerer
standardisering som:

*“[A] process of constructing uniformities
across time and space, through the genera-
tion of agreed upon rules”* (Timmermans &
Epstein 2010, 71).

Både en dagligdags brug af ordet standar-
disering og Timmermans og Epsteins de-
finition implicerer en grad af enshed på
tværs af tid, sted og involverede aktører.
Den ensliggørelse, der er en implicit del af
standardisering, giver ofte en (forventning
om) større gennemsigtighed af den del af
arbejdet, der er berørt af standardiseringen.

Det er dog centralt for Timmermanns
og Epsteins begrebsliggørelse af standardi-
sering, at det ikke på forhånd kan afgøres,
hvilken effekt et givet standardiseringstil-
tag vil have. Det kan altså ikke tages for
givet, at standardisering per se skaber gen-
nemsigtighed, eller at det degraderer arbej-
det og undergraver den faglige autonomi
(se fx Braverman 1978). I stedet flyttes fokus
over på, hvordan de ansatte arbejder med
standarder i praksis og dermed på, hvordan
dette arbejde forandrer både ansatte, faglig-
hed og standarder. Den måde standarder
spiller sammen med arbejdet på er i dette
perspektiv ikke simpel, og standardiserin-
gen kommer ikke af sig selv.

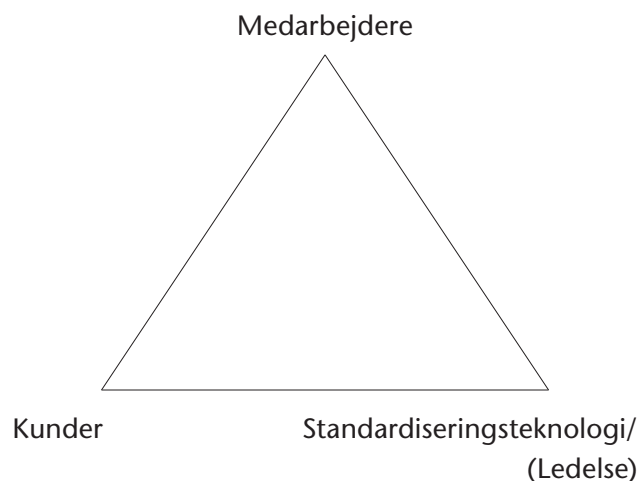
Standardisering skaber usynligt arbejde

Standardisering kræver et samspil med
dem, der udfører arbejdet, og er derigen-
nem med til at ændre på dem og arbejdet;
ligesom synet på, hvad standardiseringen
er og skal, også ændres i denne proces. En
standard overlader således altid et større
eller mindre arbejde med at få standarden

bragt i anvendelse som en del af praksis.
Standardisering medfører således typisk
en del *usynligt arbejde*⁵, da det meget ofte
synes at blive overset som noget, der tager
tid, kræver eller giver kompetencer eller på
anden måde indvirker på arbejdet (Grosen
2012; se også Grosen 2009).

Standardisering transformerer sociale relationer

Timmermans og Berg peger således på, at
standardisering ikke simpelthen fremmer
mulighederne for koordination og kommu-
nikation, men også ændrer kommunikatio-
nen og de sociale relationer (Timmermans
& Berg 2003). Standardiseringsteknologi-
erne transformerer både indhold og form
af kommunikationen og influerer på de
sociale relationer mellem kolleger, mellem
ansatte og ledere og – hvad der er særligt
interessant for os i denne sammenhæng –
relationer mellem ansatte og kunder. Stan-
dardisering berører ud fra dette perspektiv
potentielt relationer mellem alle servicetre-
kantens grupperinger samt relationer in-
ternt i grupperingerne. Det kunne således
give anledning til en omskrivning af servi-
cetekanten, hvor ledelsen er sat i parentes
i forhold til en konstant tilstedeværende
standardiseringsteknologi:



Herved synliggøres standardiseringsteknologi som central og ikke-udvendig for dynamikkerne i det servicearbejde, der er fokus på her, ligesom den oprindelige servicetrekant synliggjorde kunderelationen som væsentlig for at forstå organisationens dynamikker.

Uanset om standarderne og systemerne er indført for at sikre bestemte arbejdsgange af hensyn til fx kundebeskyttelse, eller om målet med dem er at rationalisere arbejdsprocesser, er det fælles for dem, at de ikke bare bliver neutrale redskaber til at udføre arbejdet med. De er i stedet med til at forme arbejdet gennem deres relation til medarbejdere og kunder. Det er ikke nødvendigvis et gnidningsfrit samspil. Dels kan standarder og systemer være udtryk for en normativ vægtning af, hvad der er vigtigt i arbejdet, der ikke stemmer overens med bankrådgivernes forståelse af deres arbejde og faglighed, fx mere vægt på kvantiteten af kundemøder frem for at understøtte en udvikling af den sociale relation til kunden eller en insisteren på, at den måde, rådgiverne hidtil har informeret kunderne, ikke har været god nok. Dels stiller standarder typisk nogle krav til, hvordan arbejdet skal udføres, for at det kan passe sammen med standardernes kategorier.

Kort sagt fremhæver Timmermans & Epstein standardisering som en social proces, hvilket får betydning for perspektivet på relationer mellem bankrådgivere, kunder og standardiseringsteknologi. Ved at se standardisering som en social proces gør den konteksten for standardiseringsteknologien til det primære og giver en særlig opmærksomhed på de processer, der kommer til syne i empirien.

Fremgangsmåde

De undersøgelser, som denne artikel trækker på, er gennemført som en del af forskningsprojektet 'Psykisk arbejdsmiljø mellem stan-

standardisering og selvledelse'. Sammen med Ole Hinz og Helge Hvid, der begge indgik i projektet, gennemførte jeg en række interview med fokus på standardiseringsprocesser i bankrådgivernes arbejde. Interviewene var både med privat- og erhvervskunderådgivere og administrative medarbejdere og foregik dels individuelt, dels i grupper, i to bankfilialer. Filialerne er en del af hver sin store eller mellemstore danske bank, som jeg vil referere til som henholdsvis Bank Øst og Bank Vest. Interviewpersonerne er så vidt muligt anonymiserede og fremstår her under ændrede navne.

Identifikation af væsentlige standardiseringstiltag

I hver bank foretog vi indledningsvis et lederinterview, der skulle tjene til at introducere til filialen. Efterfølgende foretog vi et gruppeinterview, hvor rådgiverne først individuelt skrev standardiseringstiltag, som de havde oplevet havde haft indflydelse på deres daglige arbejde i løbet af de sidste ca. 10 år, op på nogle sedler med et cirka-årstal for indførelsen på. Efterfølgende blev de bedt om sammen at lægge sedlerne med tiltagene som en tidslinje. Tiltagene blev herefter præsenteret af de enkelte for så at blive kommenteret af resten af gruppen. De standardiseringstiltag, der således kom på banen, dannede afsæt for det videre gruppeinterview og for de individuelle interview med andre bankrådgivere. Efter de individuelle interview lavede vi i hver filial et opsamlende gruppeinterview med de samme personer som til det første gruppeinterview. Her var der lejlighed til at vende tematikker, der havde vist sig fremtrædende i de individuelle interview, afklare uklarheder i forhold til arbejdsprocesser og vende refleksioner, som interviewpersonerne havde gjort sig siden det første interview.

Det, bankrådgiverne bragte på banen som standardiseringstiltag med betydning

for deres daglige arbejde, var typisk reguleringstiltag på både bank-, nationalt og internationalt niveau samt IT-systemer til understøttelse eller styring af dele af arbejdet, hvilket ofte spillede sammen. Udover disse griber analysen fat i standardiserede bankprodukter, der i interviewene ikke i sig selv tematiseres, men kommer i spil i forbindelse med diskussioner af en øget kompleksitet i arbejdet.

De beskrivelser og diskussioner af standardiseringstiltag, der kom frem i interviewene, vil i det følgende være genstand for en analyse, tematisk opdelt i tre delanalyser, af hvordan standardiseringstiltag er med til at forme rådgivernes faglighed, og hvad en bankrådgiver er. Analysen tager således dels afsæt i empirien, dels i forståelsen af bankrådgiverarbejdet som servicearbejde, hvor kunden spiller en central rolle for arbejdet, og dels i en forståelse af standardisering som en proces, der har betydning for relationer mellem rådgivere, standardiseringsteknologi og ledelse og, hvad der særligt er i fokus her, relationerne mellem rådgivere og kunder. Herigennem lægges også et blik på bankrådgiverarbejdet som kendetegnet ved et potentielt spændingsfyldt forhold mellem kundeorientering og standardiseringstiltag.

Tilgangen til standardisering som en proces, hvorigennem der konstrueres enhed gennem regler (jf. Timmermans & Epstein 2010), vækker genklang i bankrådgivernes tilgang til standardisering gennem en orientering mod regler, som et gennemgående træk i interviewene. Regler fremstår således som et centralt element af standardiseringstiltag i bankerne, og rådgiverne giver generelt udtryk for, at der er en stærk forventning om, at de følger såvel bankens interne regler og procedurer såvel som lovgivningen nøje, og at det er noget banken har megen fokus på. Selvom regler også i bankarbejdet giver anledning til frustrationer, synes der

at være en forståelse af regelstyringen af arbejdet som knyttet til bankarbejdets seriøse karakter og sikringen af kunden.

Analyse, del I: Konflikter mellem standardisering og service

Komplekse sagsgange

Det ligger næsten indskrevet i forestillinger om standardisering, at de arbejdsprocesser, der standardiseres må blive mere simple, når nu de bliver mere ens. Standardisering er typisk designet til at fungere ved at reducere og definere mulighederne for at handle i en given situation eller proces. På denne måde fremstår standardisering ofte som en måde at reducere kompleksitet. En kompleksitetsreduktion synes dog ikke altid at være det entydige resultat af standardisering og er det ikke for bankrådgiverne. Nok er bankprodukterne ganske standardiserede produkter, men der er mange af dem. Således fremhæver Finansrådet finanssektoren som meget innovativ sammenlignet med resten af servicesektoren, både hvad angår introduktionen af nye produkter (fx typer af lån) og organisatoriske tiltag (Finansrådet 2007). Bankrådgiverne i vore interview beskriver således arbejdet som øget i kompleksitet. Af interviewene fremgår det, at de skal have styr på en stor mængde produkter, have overblik over et bredt og skiftende regelgrundlag, der regulerer dem – eksempelvis kan en aftale, der går på tværs af et tidspunkt for en regelændring skulle forholde sig til begge regelsæt – og sørge for, at kunden får reel rådgivning på baggrund af produktudbud, regler og markedssituation.

Standardiserede produkter

Standardiseringen i form af standardiserede produkter samt regler og procedurer for håndtering af dem skaber således i sit omfang en egen kompleksitet. Det er en for-

ventning til bankrådgivernes faglighed, at den kan håndtere denne kompleksitet. En god bankrådgiver skal på den baggrund holde sig ajour, have overblik over, hvilke regler, der skal appliceres hvornår og forstå sammenhæng mellem produkt og marked. Det betyder ifølge rådgiverne i Bank Vest også, at kunderne skal informeres om meget omfattende forhold. De godtager udgangspunktet med, at kunden skal informeres grundigt, men peger på nogle indbyggede modsætningsforhold i måden de skal gøre det på:

"Jamen vi skal jo... før kunne et møde måske tage en time, nu tager det så måske 1½ eller 2 timer fordi vi skal tjekke af at vi har oplyst alle de her ting og at kunden har forstået det. Så det bliver jo mere komplekst og kunden ser jo fuldstændigt udmattet ud når vi går derfra fordi de skal have alle de her oplysninger. Så på den måde er det jo både lidt mere besværligt for os, fordi vi skal tydeliggøre, at vi har uddelegeret den oplysning eller udmeldt den oplysning og så videre, overholdt de krav som vi nu er underlagt, og samtidig så skal kunden også, ja, kunne forstå det. Og det er sgu' ikke altid de kan det vel [ler og siger som kunde:] 'Jeg er ret ligeglad, hvad synes du? Kan vi ikke bare gøre som vi altid har gjort?' Det kan vi godt men sådan og sådan og sådan og sådan..." (Helene, privatkunderådgiver)

Gennemgangen af diverse forklaringer og tjek op på, at alle regler er fulgt, tager tid. Reglerne er lavet for at beskytte kunden, og rådgiverne accepterer generelt dette rationale. Kunden er dog ofte ikke særligt interesseret og forstår ikke nødvendigvis implikationerne på trods af de kræfter, der bliver brugt på at informere dem. Hvis rådgiveren insisterer på at gennemgå alt det, de bør, risikerer de at tabe den i forvejen ikke altid så interesserede kundes opmærksomhed undervejs. Standardiseringen griber altså ind i kunderelationen. Det er i og for sig også

meningen med de regler, der skal sikre, at kunden får den information, de skal have, og at de ved, hvad de skriver under på, men det ændrer også relationen på andre måder. Rådgiverens evne til at forklare og fastholde kundens opmærksomhed udfordres, og kundens oplevelse af at komme i banken bliver en oplevelse af et mere krævende forløb.

Fleksibilitetsforventninger

Samtidigt med, at lovgivning og interne forretningsgange skal følges – og det er fremtrædende i interviewene, at der er stor vægt på, at de bliver det – problematiserer den ene leder i Bank Vest en ureflekteret regel anvendelse:

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

Lederen ekspliciterer en forventning om, at rådgiverne skal balancere reglerne, for at banken skal fungere; altså et eksempel på, at reglerne ikke i sig selv dækker alle situationer, der kan opstå og en meget generel problematik i forhold til standardisering og regel anvendelse. Hvad, der er vigtigt at være opmærksom på i den sammenhæng, er, at tvetydigheden kan gøre det svært for rådgiverne at afkode kravene til dem. Hvor man i forbindelse med standardisering kan have en teoretisk forventning om, at der sker en simplificering og øget klarhed omkring krav, kan det modsatte altså også gøre sig gældende: Den ansatte skal som hovedregel følge reglerne, men også kunne balancere dem og i den forbindelse ikke mindst afgøre, hvornår og hvordan det er acceptabelt at gøre.

Utilsigtet kompleksitet og svær balancegang

Standardiseringen giver således en ny kompleksitet og kræver, at rådgiverne udfører

et stykke vurderingsarbejde af, hvor meget reglerne kan strækkes og forskellige produkter kombineres, der tager tid og kræfter og kan skabe usikkerhed. Standarderne fungerer således ikke bare af sig selv på en entydig måde. Rådgiverne skal lave et stykke arbejde for at få standarderne til at fungere i praksis, både i forbindelse med at håndtere mængden af standarder og balancere reglerne, i relation til eget faglige overblik, kunderne og ledelsen.

Analyse, del II: Usynligt arbejde

Arbejdet med at få standarderne til at fungere forekommer ofte at være noget nær usynligt. IT-understøttede og delvist automatiserede arbejdsgange synes at bære et skin af uproblematisk opgaveløsning. Således blev det i Bank Øst vurderet, at det meste af den administrative sagsbehandling for privatkundedelen var blevet tilstrækkeligt standardiseret og automatiseret til, at den kunne lægges tilbage til de enkelte rådgivere i filialerne, uden at det ville tage nogen særlig tid fra rådgivnings-/salgsarbejdet.

Opsplitning, centralisering, standardisering

En lang række af større og mellemstore danske banker har, som begge banker i dette studie, i løbet af de sidste 10-15 år radikalt omorganiseret det arbejde, der vedrører privatkunder. Jeg har haft mulighed for at følge Bank Øst gennem en længere del af denne proces, da banken også indgik i et af vore tidlige forskningsprojekter. Bank Øst adskilte, som mange andre banker, således først den administrative sagsbehandling fra salget ude i filialerne, samlede den siden i regionale centre og samlede den derefter centralt. Omorganiseringen kan forstås i forlængelse af det øgede fokus på salg og på at skabe mere plads til salget. Udskillelsen af den administrative sagsbehandling blev en måde

at gøre dette, og det administrative arbejde fik derved status af støttefunktion til salget. Omlægningen af arbejdet i den centrale administrative enhed blev blandt andet begrundet med, at sagsbehandlingen blev mere ensartet og effektiv. I den centraliserede sagsbehandlingsafdeling har arbejdsgangene været genstand for en standardiserings- og delvis automatiseringsproces, der så har medvirket til, at banken senest valgte at lægge en del af dette arbejde tilbage til rådgiverne i filialerne.

Decentralisering

På det tidspunkt, hvor vi besøgte en filial i Bank Øst, havde en stor del af arbejdet med at producere administrative dokumenter været lagt tilbage til privatkunderådgiverne i 6-8 måneder:

"De [ledelsen] havde jo også en forestilling om, at når man sad med kunden, så skulle man lave det samtidig og så skrive det ud. Men sådan fungerer det jo ikke, eller gør det?" (Miriam, administrativ medarbejder i erhverv)

"Hvis det bare er en kredit kan man sagtens. Større ting tager alt for lang tid, hvor kunden skal sidde og vente på, at det bliver skrevet og printet. Men det er det de [ledelsen] gerne vil. Før kunne der da også gå 3-5 dage bare før man havde en kredit på fx 10.000 kr." (Berit, privatkunderådgiver)

"Det er også smart at få underskriften mens kunden står der i stedet for at sende det hjem 14 dage senere så glemmer kunden det og så kan man starte forfra. Men der er begrænsninger på, hvor længe kunden kan blive." (Pelle, privatkunderådgiver)

(...)

"Det kunne være sjovt at tage en af direktørerne med ind til et kundemøde, hvor man faktisk gennemgik det hele, pension, forsikring og det hele, og så: 2½ time senere..." (Berit, privatkunderådgiver)

Såvel rådgivernes accept af intentionerne med tilbagelægningen af de administrative opgaver som deres kritik af, hvordan det fungerer, tager udgangspunkt i kunden. På positiv-siden tæller således dét, at der går kortere tid, før kunden har sin kredit, lånepapirer etc. og at man undgår de komplikationer, der kan opstå ved, at kunden skal foretage sig noget pr. post i stedet for på stedet. Bankrådgiverne peger dog samtidig på et misforhold mellem *forestillingerne* om, hvordan den IT-bårne standardisering fungerer, og hvordan den *i praksis* fungerer. Samtidig peger de på, at afstanden mellem disse synes at være usynlig for ledelsen. Den er dog meget konkret tilstede i rådgivernes arbejde, hvor den tager tid:

"Den største ændring er selv at skulle skrive dokumenter ud." (Berit, privatkunderådgiver)

"Det tager tiden væk fra kunderne." (Anders, erhvervskunderådgiver)

"Det giver mere stress. Skal man fx printe en boligsag ud, så tager det en helvedes tid: Så skal noget printes på én printer fordi der skal logo på, så skal man over på en anden printer og skal man finde ud af om man har fået det hele med. Det tager tid." (Pelle, privatkunderådgiver)

Samtidig skaber omlægningen en belastende usikkerhed for rådgiverne:

Interviewer: *"Hjælper systemet til at huske at noget fx skal printes ét sted, noget et andet?"*

Pelle, privatkunderådgiver: *"Det er bare noget vi selv skal lære."*

Berit: *"Det skaber usikkerhed i det man laver, fordi man ikke er helt sikker på at det er rigtigt lavet. Når det kom fra [den centrale sagsbehandlingsafdeling] var vi ikke i tvivl om det var i orden."*

Bevidst prioritering eller utilsigtede konsekvenser

Både rationaliseringen af arbejdet og kritikken af resultaterne af rationaliseringsprocessen kan forstås på baggrund af en forståelse af bankarbejdet som servicearbejde. Det er så et spørgsmål, om afstanden imellem det, bankrådgiverne opfatter som henholdsvis intentioner og resultat, skal ses som en bevidst prioritering af rationalisering frem for kundeorientering eller som et resultat af en forståelse af standardisering som simpel og selvkørende uden blik for det arbejde, der skal til, for at standarderne kan fungere (jf. Korczynskis fremstilling af det kundeorienterede bureaukratis indbyggede spændinger (Korczynski 2009)). Det kan altså ses som et strategisk rationaliseringstiltag at lægge sagsbehandlingen ud i filialerne for derved at kunne spare stillinger i den centrale sagsbehandlingsafdeling, uagtet at rådgiverne kommer til at bruge mere tid på sagsbehandling og mindre på kunder. Det kan dog også ses som et mere tilfældigt resultat af en lidt overdreven optimisme på standardiseringens vegne. Hvorvidt det ene eller det andet giver det mest retvisende billede er svært at afgøre på baggrund af vores materiale, der primært består af interview med rådgivere og derfor ikke giver meget indblik i de strategiske overvejelser bag beslutningen om at lægge en væsentlig del af den administrative sagsbehandling tilbage til filialerne. De interviewede rådgiveres fremstilling af, at lederne ikke har overblik over, hvor lagt tid det faktisk tager at udføre de nye opgaver, sammenstillet med idéen om, at det ikke skulle tage noget særligt tid fra rådgiverne, peger på et mik: En strategisk beslutning, der uden hensyntagen til, at det tager tid at omsætte standarder til praksis, har lignet en bedre balancering af rationalisering og kundeorientering, end rådgiverne i praksis oplever, at det er.

Det usynlige arbejde belaster

Usikkerheden – og den belastning det sammen med en lidt bøvet arbejdsgang giver – må forstås i lyset af den forventning om overholdelse af regler og procedurer, der er fremtrædende i bankarbejdet – en forventning der, som det kan også læses af de senere eksempler om risikovurdering, i nogle tilfælde er søgt indbygget i IT-systemer og papirtunge procedurer.

Analyse, del III: Standardisering og kunderelationer

En del af de debatter, der har været om bankernes rolle i både finanskrisen og individuelle kunders store tab på baggrund af dårlig rådgivning, har resulteret i en regulering af bankrådgivernes praksis. Man kan diskutere, om ikke nogle af disse reguleringer går på tværs af Korczyńskis begreb om det kundeorienterede bureaukrati. Frem for at tage afsæt i et rationaliseringsrationale eller et servicerationale er de fundet i en rettighedstænkning – kunden skal sikres fx information gennem rettigheder, der kan sanktioneres, hvis det kommer til en klage. Bankrådgiverne accepterer dog generelt intentionerne som et hensyn til kunderne, hvorved tiltagene kommer til at stå i forlængelse af servicerationalet. Men den praktiske udmøntning af standarderne støder samtidig sammen med forestillinger om den gode kunderelation.

Risikovurdering

Et tiltag, der er indført for at sikre kunden en fagligt forsvarlig behandling, er den risikovurderingsprocedure, som rådgiverne i Bank Vest fortæller om, at de skal følge. Det er samtidig et eksempel på standardisering i form af IT-understøttede regler. Her skal rådgiverne bruge et elektronisk spørgeskema til at undersøge kundernes 'risikoprofil', hvis kunderne vil investere i værdipapirer.

Rådgiveren skal følge spørgeskemaets arbejdsgang og er på den måde med til at definere, hvordan rådgiveren skal interagere med kunden:

"Når man skal investere i værdipapirer, så skal man lave en risikoprofilanalyse. Ja, fint det kan være godt nok ved en ny kunde, men den kunde man har talt med i 10-15 år, der skal man nærmest sidde og klæde dem fuldstændig af og – i mindste detalje [og spørge]: 'Hvad er deres formue her og der og alle vegne og ...' Jamen på forhånd kender man jo sådan set kunden og så siger man: 'Det er jo dét du skal have som du plejer at skulle have. Qua at der er sket nogle eksempler på, at der er nogle produkter, der er blevet oversolgt, så er reglerne blevet totalt firkantede.'"
(Kalle, privatkunderådgiver)

Mens rådgiverne også i dette tilfælde med udgangspunkt i kunden accepterer rationalet bag procedurene – at der skal være en sikring af kunden ved at rådgiveren har sat sig grundigt ind i dennes økonomi, ønsker og sårbarhed overfor risiko – er det også kunderelationen, der bliver omdrejningspunktet for kritikken. Den sociale relation mellem rådgiver og kunde kommer under pres i kraft af de standardiserede krav, der ikke synes at tage højde for forskelle mellem nye og etablerede kunderelationer. Dette bryder med den tidligere nævnte idealisering af den langvarige kunderelation – en kunde, som rådgiveren har haft en relation til i mange år, skal ikke ende med at føle sig som et nyt og ubeskrevet blad, et nummer i rækken. Det bryder både med et meningsgivende aspekt i arbejdet for rådgiverne og for kundens følelse af at være noget særligt, jf. Korczyński (2009).

Ændret ansvarsfordeling

Samtidig ændres også ansvar og opgavefordeling af risikovurderingsproceduren.

Ikke mellem forskellige medarbejdere i banken som i eksemplet ovenfor, men mellem rådgiver og risikovurderingssystem. Risikovurderingssystemet definerer, hvilke spørgsmål, der er relevante, og spytter afslutningsvis et resultat ud og fortæller, hvilke type investeringer kunden kan få lov at lave. Det fordrer altså ikke bare, at rådgiveren tilrettelægger sit arbejde på en bestemt måde, der passer til risikovurderingssystemet, men ændrer også indholdet idet det på én gang ekspliciterer, at der foretages en vurdering og samtidig lægger selve vurderingen af kundens risikoprofil over i systemet frem for hos rådgiveren. Selve opgaven ændrer sig således fra at være et fagligt skøn til at være et resultat af en automatiseret anvendelse af helt standardiserede parametre.

Samtidig fortæller rådgiverne dog, at de fra tid til anden kører spørgeskemaet igennem flere gange, fordi de er uenige med det første resultat og ved, at nogle lidt andre svar kan give et nyt resultat. Risikovurderingssystemets indvirken på rådgivernes arbejde er på den måde alligevel ikke entydig, men udfordres af deres praktiske anvendelse af den IT-baserede standard.

CMA-procedurer

Såvel de standardiserede risikovurderingsprocedurer som en lang række andre procedurer i banken tager afsæt i en ændret bevisbyrde for bankerne, der i dag skal kunne dokumentere, at kunderne har fået tilstrækkelig rådgivning om de produkter de køber, eksempelvis hvilken risiko, der er forbundet med dem. Samtidig er banken nødt til at kunne dokumentere, at man opfylder lovgivningen, og rådgiverne skal derfor have kunden til at udfylde en formular, hvor de skriver under på at have modtaget al den lovpligtige information.

"Jeg synes det efterhånden tager så vidt omkring sig med de lovgivningsmæssige ting der

kommer, at... hvor kunderne er lige ved at knække sig i lårtykke stråler. Når de skal noget så simpelt som at have et depot, så bliver der udleveret sådan en moppedreng omkring det. Alle mulige regler, både danske og udenlandske. Jeg tror ikke på, der er nogen der læser det når de kommer hjem"

"Så det bliver ren symbolpolitik?" (Interviewer)

"Ja, en utroligt masse CMA-blanketter som bliver udstedt." (Kalle, privatkunderådgiver)

For at kunne sige, at de lever op til lovkravene, udleverer rådgiverne en massiv mængde papir til kunderne med informationer. Rådgiverne ved godt, at kunderne ikke læser papirerne. De skal dog have en underskrift på formularerne, som går under navnet CMA-formularer. Vi har ikke af vore interview kunnet finde ud af, om denne betegnelse i udgangspunktet dækker over et formelt navn, men i praksis betegnes de også som 'Cover My Ass'-formularer. En betegnelse, der antyder den ambivalens, for ikke at sige frustration, som rådgiverne giver udtryk for ved proceduren.

Intentionen med standardiseringen opleves som legitim og relevant, da det skal medvirke til at sikre kundens interesser. Procedurene – særligt dokumentationskravet – betyder dog, at bankrådgiverne oplever en opslidende frustration: De kan se, at intentionen ikke opfyldes ved at følge procedurerne; og de manøvrer, de tvinges ud i, kræver et stort arbejde, som opleves som relativt ufrugtbart.

Den gennemgribende standardisering

Sikringen af kunden er hæftet op på regler og standardiserede procedurer frem for faglighed hos dem, der skal udføre arbejdet. De standardiserede procedurer, der er en del af risikovurderingsprocessen, griber ind i både den del af bankrådgivernes arbejdsindhold, der handler om deres professio-

nelle relation til kunderne og den del, der handler om, hvad der er for vurderinger, de skal foretage. Begge dele berører tilsyneladende deres troværdighed som fagprofessionelle og deres faglige råderum.

Konkluderende diskussion

Den skærpede risikobevindsthed hos såvel banker som det omgivende samfund har på sin vis givet et øget fokus på bankrådgivernes faglighed. Mens bankrådgiverarbejdet over en længere periode er blevet mere salgsorienteret, giver krisetider en større vægtning af vurdering af kunden og af den risiko, såvel kunde som bank tillades at tage. Dermed kommer bankrådgiverne i fokus som professionelle, der foretager faglige vurderinger. Samtidig har finanskrisen og en række skandalesager betydet kritik af måden, denne faglighed forvaltes på. Meget af den standardisering, som bankrådgiverne møder i deres hverdag, er en måde at omsætte kravene til banker og til bankrådgivernes faglighed. Standardiseringstiltagene kan læses som tolkning af udviklingen på feltet omsat til forskrifter, procedurer og skemaer. Som sådan er standardiseringstiltagene et sted, hvor udviklingen i sektoren får praktisk betydning i alle bankrådgiveres daglige arbejdsliv. Udformningen og anvendelsen af standardiseringstiltag får således stor betydning for, hvordan udviklingen i sektoren former bankrådgivernes faglige råderum og i denne sammenhæng deres muligheder for selvledelse.

Bankrådgivernes faglighed udfordres på en række forskellige måder. Foranderlig regulering og mængden af produkter, om end standardiserede, synes overordnet set at medvirke til at øge kompleksiteten i arbejdet frem for at mindske den. Der er dog undtagelser, hvor forsimpning af administrative procedurer og flytning af rutineopgaver til andre bankansatte eller til

kunderne selv frigiver tid til at noget af dét, som bankrådgiverne ser som kernen i deres arbejde. Komplexiteten stiller dels krav til bankrådgivernes faglige overblik, dels til deres evne til at formidle betydningen af at vælge ét produkt frem for et andet til kunden; det pædagogiske aspekt i arbejdet har fået mere vægt. De udfordres således både på dybden i deres faglighed i forhold til at kunne forstå sammenhænge mellem de til tider komplekse bankprodukter, udviklinger i samfundsøkonomien, på de finansielle markeder og i national og international lovgivning, samt på deres pædagogiske formidlingsevner.

Forventningerne til bankrådgiverne om på én gang at overholde regler og være fleksible overfor kundernes ønsker skaber et pres på den enkelte rådgiver. Mens regler og standarder skaber et billede af entydige beslutningsmuligheder, skaber ledelsens samtidige pres for at være fleksibel overfor kunden en situation, hvor ansvaret atter individualiseres som den enkelte rådgivers og bringer denne i en potentielt udsat position – ikke mindst i lyset af, at fokuseringen på regler og standarder skaber et billede af, at mulighederne er defineret på forhånd. Dette synes at være en klassisk problematik for servicearbejde, og man kan diskutere, om den lader sig løse. Man kan dog argumentere for, at det øger behovet for en faglighed og en faglig etik, der er forankret et andet sted end i den enkelte bank, hvor krydspreset produceres. Bankrådgiverne må have en stærk faglighed som rygstød i den individualiserede gråzoneproblematik, de kan bringes ud i.

Samtidig oplever bankrådgiverne at have mindre tid til kunderne. Standardisering medfører en masse usynligt arbejde, der tager tid fra rådgivernes kontakt med kunderne. Det er kognitivt arbejde med at få standardernes kategorier til mødes med praksis på tilfredsstillende vis og at udfylde de hul-

ler, som standarderne ikke har taget højde for. Da det typisk er opgaver, som ingen rigtigt har tænkt over eksisterer, før standarderne skal omsættes i praksis, optræder de ikke som opgaver, der skal allokeres ressourcer til. Det bliver således medarbejderne, der skal finde tiden til at løse dem side om side med deres andre opgaver, hvilket alt andet lige flytter tid fra faglige vurderinger til administrative irritationer. Dette arbejde anerkendes ikke, da det ikke er synligt, og medarbejderne oplever et misforhold mellem ledelsens forestillinger om deres arbejdsituation og deres egen oplevelse af, hvad der kan lade sig gøre at nå. Der synes således at være et behov for at skabe opmærksomhed på det arbejde, der ellers er usynligt og nemt ender som en individuel belastning.

Mens finanskrisen og skandalesager har sat fokus på bankrådgivernes faglighed, har håndteringen af problematikkerne omkring denne ikke nødvendigvis resulteret i en opgradering af fagligheden, men i at sætte bankrådgiverne under faglig administration. Analysen har givet eksempler på, at faglige vurderinger således er lagt fra bankrådgivere over til IT-baserede vurderingssystemer. Mens kravene til bankrådgivernes faglige indsigt er øget, kan de paradoksalt nok have svært ved at få lov til at bruge den til at foretage selvstændige vurderinger.

Mens risikofokuseringen – mere eller mindre hensigtsmæssige standardiserings tiltag til trods – kan siges at give de ansatte øgede muligheder for at udleve en rådgiverfaglighed frem for en sælgerfaglighed, synes relationerne til kunderne således at lide under en del af tiltagene. Risikofokuseringen og den retlige sanktionering af bankernes ansvar betyder, at bankerne sikrer sig ved at lade kunderne underskrive, hvad rådgiverne kalder 'CMA-formularer'. Det oplever nogle rådgivere som en belastning af deres forhold til kunderne og således en forringelse af betingelserne for at udføre deres

kerneopgaver. Da en del af bankrådgivernes ambivalens overfor situationen synes at bunde i, at de ved, at kunderne ikke altid forstår eller har sat sig ordentligt ind i, hvad de skriver under på, kommer bankrådgivernes pædagogiske formidlingsevner igen til at stå centralt. Trods standardisering af processer og produkter oplever bankrådgiverne at skulle håndtere en stigende kompleksitet, både i forhold til fagligt indhold og til praktisk administrative opgaver. Dette påvirker relationen til kunderne, en helt central del af deres arbejde, og stiller øgede krav til bankrådgiverne om en pædagogisk formidling af komplekse problemstillinger.

Den måde standardiseringstiltagene omsetter fokuseringen på risiko synes ofte ikke at forholde sig til, hvad bankrådgiverne oplever som kernen i deres arbejde. Der synes således at være et behov for at inddrage bankrådgivere, der i praksis skal udføre arbejdsopgaverne, i udviklingen og den praktiske udformning af dem, herunder af eventuel standardisering af arbejdet. Udover løsningen af de specifikke arbejdsopgaver, bør et opmærksomhedspunkt i arbejdet med standardiseringstiltag være betydningen af ændringerne for den del af arbejdet, der af bankrådgiverne opleves som arbejdets kerne. Netop dette arbejde synes at være af stor betydning for deres oplevelse af tilfredshed og mening med arbejdet.

Analysen har vist, hvordan standardisering griber dybt ind i bankrådgivernes arbejde, arbejdets sociale relationer og rådgivernes faglige identitet. Standardiseringen fremstår således ikke som et simpelt redskab, men skaber i sig selv forandringer i arbejde, organisation og omverdensrelationer. Det synes sandsynligt, at dette også er tilfældet i arbejde, der har ligheder med bankrådgiverarbejdet – i den offentlige såvel som i den private sektor. Det gælder ikke mindst problematikkerne om: 1) konflikter mellem standardiseringens rationaliseringsbestræ-

belsker og servicebehov, 2) overbelastning og manglende ressourceallokering i forbindelse med det usynlige arbejde, der altid vil være en del af standardisering og 3) forandring af (identitetsbærende) sociale relationer. Fælles for disse problematikker er, at de ikke kan forventes at udfolde sig på identiske måder på tværs af organisationer og tid, da det typisk er situeret i en kompleks og foranderlig kontekst. De er således ikke statiske og lader sig derfor ikke løse én gang for alle. Arbejdet

med standardisering peger således på nødvendigheden af opmærksomhed på de løbende forandringer. Dermed peger de også på nødvendigheden af inddragelse af dem, der udfører det daglige arbejde og dermed er i berøring med disse forandringer. Et inddragelsesarbejde, der ikke slutter med implementeringen, men må følges op løbende, da det som vist ofte først er i det daglige arbejde, at standardernes små og store mangler og implikationer viser sig.

NOTER

- 1 Denne kombination af teoretiske perspektiver og bankrådgiverarbejde udviklede jeg i første omgang sammen med Annette Kamp i et konferencepaper (Grosen & Kamp 2011).
- 2 Bankrådgiverarbejdet er fagligt arbejde forankret i både formel uddannelse og en faglig kultur, der (om end rekrutteringen bliver mere og mere differentieret) vedligeholdes gennem et vekseluddannelsessystem og branche- og bankspecifik videreuddannelse samt en høj faglig organiseringsgrad.
- 3 En idealtypisk tilgang, som den Korczyński anlægger, kan kritiseres for at se en mangfoldighed af organisationer alene som udtryk for et forsimplet mekanistisk princip i stedet for at se dem som steder, hvor der hele tiden foregår forhandling, og hvor konkurrerende dagsordener og identiteter er i spil. Korczyński argumenterer dog for, at organisationer *både* kan være præget af dominerende logikker og være arena for forhandling, tvetydighed og kampe. (Korczyński 2009). At der er dominerende logikker som rationalisering og serviceorientering i spil determinerer altså ikke, hvordan de udfolder sig i praksis. Her i kapitlet forfølges således en strategi med at tage afsæt i begrebet om det kundeorienterede bureaukrati eller kundeorienteret rationalisering som en måde at åbne standardiseringsprocesser i bankrådgivernes arbejde op og få blik for, hvad der eventuelt kan være i spil.
- 4 Særlig eksplicit er inspirationen fra Susan Leigh Star et tydeligt eksempel på deres afsæt i Science and Technology Studies.
- 5 Timmermans & Epstein bruger begrebet 'residual work' til at beskrive dette overskydende arbejde eller merarbejde (Timmermans & Epstein 2010). Jeg vælger dog at bruge betegnelsen 'usynligt arbejde' frem for 'residual work', for nok er der tale om overskydende arbejde eller merarbejde, men jeg finder, at dét at dette arbejde ofte typisk også er relativt usynligt i organisationen er en ekstra belastningsfaktor, som det er vigtigt at få skrevet frem. Jeg mener derudover, at betegnelsen usynligt arbejde sætter fokus på det arbejde, som standardiseringen ikke løser, som et faktisk arbejde, der reelt bliver udført af nogen. Dette fremfor at sætte fokus på det som noget arbejde, der er 'residualt', tilovers.

REFERENCER

- Braverman, Harry (1978): *Arbejde og monopolkapital*, København, Demos.
- Doherty, Neil F. & Ivor Perry (2001): The Cultural Impact of Workflow Management Systems in the Financial Services Sector, i *The Service Industries Journal* 21, 4, 147, (<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=85959009&Fmt=7&clientId=23677&RQT=309&V>)

- Name=PQD).
- Finansrådet (2007): *Banksektoren i samfundet*, København, Finansrådet.
- Grosen, Sidsel L. (2012): *Teknologi i arbejdet*, København, FTF.
- Grosen, Sidsel & Annette Kamp (2011): Changing Relations between Technologies of Standardization and Professionalized Labor – Tales from the Banking Sector, [Http://Www.ilpc.org.uk/PreviousConferences/ILPC-2011Papers.aspx](http://www.ilpc.org.uk/previousconferences/ilpc-2011papers.aspx).
- Grosen, Sidsel L. (2009): *IT, arbejde og køn i anvendelse – samproduktion i det kvindedomine-rede administrative arbejde*, Roskilde, Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring, Roskilde Universitet.
- Grosen, Sidsel L., Helle Holt & Henrik L. Lund (2012): The Naturalization of Gender Segregation in a Danish Bank, i *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2, 1.
- Grosen, Sidsel L., Helge S. Hvid & Ole Hinz (2012): *Psykisk arbejdsmiljø mellem selvledelse og standardisering i danske banker*, Roskilde, Center for Arbejdslivsforskning.
- Helms Jørgensen, Christian (2009): Fag mellem arbejde, organisation og uddannelse – har fagene fremtiden bag sig?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv* 11, 3, 13-31.
- Holt, Helle et al. (2009): *IT, Køn Og Psykisk Arbejdsmiljø i Administrativt Arbejde*, SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, (<http://www.sfi.dk/Admin/Public/Download.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fSFI%2fPdf%2fRapporter%2f2009%2f0911-It@0332koen.pdf>).
- Knights, David et al. (2007): Electronic Cash and the Virtual Marketplace: Reflections on a Revolution Postponed, i *Organization*, 14, 6, 747, (<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1403843981&Fmt=7&clientId=23677&RQT=309&VName=PQD>).
- Korczynski, Marek (2009): Understanding the contradictory experience of service work: The customer-oriented bureaucracy, i M. Korczynski & C.L. Macdonald (red.): *Service work: critical perspectives*, New York, NY, Routledge.
- Korczynski, Marek & Cameron L. Macdonald (2009.): Critical perspectives on service work: An introduction, i M. Korczynski & C.L. Macdonald (red.): *Service work: critical perspectives*, New York, NY, Routledge, 1-10.
- Leidner, Robin (1993): *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley, CA, University of California Press.
- Madsen, Lasse H. (2008): *Undersøgelse af rådgiver-/sælgerrollen. Analyse og politik*, København, Finansforbundet.
- Noble, Faith et al. (2000): Faceless Finance--the Unkindest Cut, *Consumer Policy Review*, 10, 3, 92, (<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=54448501&Fmt=7&clientId=23677&RQT=309&VName=PQD>).
- Regini, Marino (1999): Comparing Banks in Advanced Economies: The Role of Markets, Technology, and Institutions in Employment Relations, i M. Regini, J. Kitay & M. Baethge (red.): *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks*, Cambridge, MA, The MIT Press, 319.
- Smistrup, Morten (2003): *Bankmedarbejderen – splittet mellem Varnæs og Scrooge (og Merkur venter i kulissen): fag, faglighed og identitet blandt danske bankmedarbejdere*, Ph.d.-afhandling, Forskerskolen i Livslang Læring, RUC.
- Thorsen, Bente R. (2009): *Fra akademiker til bankrådgiver? En undersøgelse af læring og socialisering i en bankfilial*, Ph.d.-afhandling, København, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet.
- Timmermans, Stefan & Marc Berg (2003): *The Gold Standard: The Challenge of Evidence-Based Medicine and Standardization in Health Care*, Philadelphia, Temple University Press.
- Timmermans, Stefan & Steven Epstein (2010): A World of Standards but Not a Standard World: Toward a Sociology of Standards and Standardization, i *Annual Review of Sociology*, 36, 69-89. (doi: 10.1146/annurev.soc.012809.102629)

Sidsel Lond Grosen, adjunkt ved Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring, Roskilde Universitet
e-mail: sgrosen@ruc.dk