

Arbejdsliv mellem standardisering og selvledelse

Standardisering forbindes ofte i arbejdslivsforskningen med Bravermans ætsende kritik af Taylorisme og Scientific Management, og hans medrivende beskrivelser af degraderingen af det håndværksmæssige arbejde i det 19. og 20. århundrede (Braverman 1978). Braverman påpegede, hvordan arbejdet mistede mening og blev ensformigt og fremmedgørende, og i sin indledning beskrev han hvordan han havde haft mulighed for at følge:

"..ikke bare transformationen af de industrielle processer, men også måden hvorpå disse processer (arbejds-mæssigt) reorganiseres; hvorledes arbejderen, systematisk frarøvet en håndværksmæssig arv, og kun blev givet lidt eller intet i stedet" (1978, 8).

Arbejdet har ændret sig meget siden Bravermans skelsættende bog udkom, men standardisering som middel til effektivisering og rationalisering er langt fra et fortidigt fænomen

Standardisering anvendes i dag i udstrakt grad som en løsning på et utal af problemer: Accelererende udgifter, uoverskuelighed, kvalitet og øgede produktivitetskrav. Det gælder i store dele af den offentlige service, som for eksempel hjemmeplejen og folkeskolen (Dahl & Eriksen 2005; Moos 2007); ligesom standardisering er et væsentligt element i den offentlige kvalitetsreform (www.kvalitetsreform.dk). Samme udvikling ses også i den private sektor, hvor globalisering med grænseoverskridende forretnings-

samarbejde og ejerskab bl.a. medfører, at virksomhederne indfører nye, mere standardiserede og kontrolorienterede styrings-systemer.

I praksis kommer det til udtryk som forskellige former for standardisering: IT-systemer i bankerne skal mindske kompleksiteten, højne effektiviteten og overblikket. I hjemmeplejen skal BUM-modeller, 'fælles sprog' og håndholdte computere sikre styrbarhed og lighed i ydelserne, mens tests skal sikre sammenlignelighed og mål-opfyldelse i folkeskolen. Videndeling, 'fra kolde til varme hænder', effektivisering, kompleksitetsreduktion og ledelsesoverblik er blot noget af dét, som vi synes at kunne standardisere os til.

Men standardiseringen står ikke alene. Det vi ser, er at netop *kombinationen af selvledelse og standardisering* spiller en stadig vigtigere rolle i bestræbelserne på at øge kvalitet og effektivitet. Den franske sociolog David Courpasson kalder denne særlige form for organisering, hvor standardisering kombineres med selvledelse for 'soft bureaucracies' (Courpasson 2006). Det kan være IT baserede kontrolsystemer, der foreskriver arbejdets indhold og takt kombineres med opgaveorienteret arbejde i teams.

Dette kan forekomme paradoksalt; en kombination af to tilsyneladende modsatrettede principper: En standardisering som indebærer at arbejdsprocesser foruddefineres og fikseres og faglig dømmekraft elimineres, og selvledelse som giver rum for at tilpasse udførelsen af arbejdet til en kom-

pleks kontekst, og dermed basere udøvelsen på faglighed.

Men er standardisering og selvledelse så entydige styringsrationaler, som det ofte fremstilles?

Hvad hvis standardiseringsbestrebelse ikke kan gennemføres på standardiserede måder, og ikke giver et standardiseret resultat? Og hvad hvis selvledelse forudsætter standardisering eller i sig selv udhuler frirum i arbejdet?

Standarder gør ikke noget af sig selv, men kræver at blive aktivt taget i brug for at fungere. Medarbejdere og ledere må fortolke standardernes koncepter, kategorier og formål i forhold til arbejdet, og tilpasse standarder og arbejde til hinanden. Standardisering må derfor langt hen ad vejen forventes at være en lokal proces, hvor faglighed, ledelse, kultur, magtrelationer og traditioner i organisationen og i sektoren spiller ind. Resultatet af dette er ikke givet på forhånd. Standardisering kan således, fx gennem standardisering af rutineopgaver, mindske antallet af selvstændige faglige beslutninger i arbejdet for en gruppe af medarbejdere på arbejdspladsen og forbedre betingelserne for at træffe fagligt velfunderede beslutninger for en anden gruppe. Standardisering kan således medvirke til at ændre fordelingen af fagligt råderum mellem grupper. Det kan være mellem medarbejdere og ledelse, fx ved at prioritere ledelsesoverblik eller øge mulighederne for indsigt for alle medarbejdere. Det kan også være mellem forskellige medarbejdergrupper: Én gruppe kan opleve at deres muligheder fastlåses i en standardiseret skematik, der kan synes meningsløs, mens en anden gruppe oplever at få bedre redskaber og større råderum (se fx Timmermans & Epstein, 2010).

Betydningen af selvledelse er således heller ikke givet. Den er ikke nødvendigvis det ubetingede gode, som tidligere forskning i psykisk arbejdsmiljø lagde op til. Den selv-

ledede organisation mangler ofte rutiner og standarder: Værdibaseret ledelse, selvledelse og teamorganisering kan derfor føre til et grænseløst arbejde, der potentielt har en række negative arbejdsmiljømæssige konsekvenser. Autonomien reduceres fordi arbejdet bliver uforudsigeligt, det er uklart hvilken arbejdsmæssig rolle den enkelte indtager, og hvilken rolle kolleger spiller. Dertil kommer, at kravene kan have en tendens til at vokse, fordi de er uklare og uafgrænsede (Visholm 2005, Allvin m.fl. 2006, Lund & Hvid 2007). Som sådan kan selvledelse forudsætte standardisering for at blive velfungerende, frem for at stå i et modsætningsforhold til standardisering.

I dette temanummer præsenterer vi en række bidrag som udforsker hvordan arbejdslivet påvirkes af denne udvikling. Temanummerets bidrag baserer sig på studier indenfor så forskellige områder som banksektoren, gymnasiet, psykiatrien, postvæsenet og IT sektoren. Her undersøger det hvordan standardisering og selvledelsesteknologier tages op og bliver en del af hverdagen i arbejdslivet. Tre af bidragene er resultater af et større forskningsprojekt: *Psykisk Arbejdsmiljø mellem selvledelse og standardisering*¹.

Sidsel Lond Grosen undersøger i artiklen *Standardisering – nye udfordringer til den faglige identitet* hvordan standardiseringer i bankverdenen opleves af de kundevendte medarbejdere, bankrådgiverne, og hvordan standardisering og kontrol påvirker deres arbejdsforhold. Artiklen baserer sig på to casestudier i to bankfilialer. Antallet af finansielle produkter vokser, hvilket stiller nye krav til de bankrådgivernes faglighed. Men samtidig har den finansielle krise ført med sig, at bankrådgivernes arbejde underlægges en række standarder og kontrolmekanismer for at reducere både kundens og bankens risiko. Finanskrisens skandalesager har synliggjort nogle svagheder i bankrådgivernes

faglighed. Dette har imidlertid ikke ført til at bankrådgivernes faglighed er blevet opgraderet. Udviklingen går nærmere i retning af at bankrådgiverne sættes under faglig administration. Dette kan være en belastning i bankrådgivernes relation til kunderne. Den lokale ledelse kræver, at bankrådgiverne følger de udstukne standarder, men at de også forholder sig fleksibelt til dem, så gode kunder ikke skræmmes væk. Det sætter bankrådgiverne i et krydspres.

Teamorganisering har været et nøgleord for udviklingen af store dele af undervisningssektoren i en årrække. Målet har været at erstatte den 'privatpraktiserende lærer' med lærere der tager medansvar for helheden. Lærerne skal være selvledende organisationsmedarbejdere. Marie Ryberg og Dorte Pedersen undersøger i deres artikel *Teamorganisering i studieretningsgymnasiet – mere selvledelse – mere standardisering?* hvordan arbejdet faktisk foregår i de nyetablerede teams i gymnasieskolen. Projektet baserer sig på at forfatterne har fulgt arbejdet i nogle netværk af lærere og ledere fra 13 gymnasieskoler i nogle år. Derudover er der foretaget individuelle interviews og skriftligt materiale er analyseret. Artiklens hovedkonklusion er, at den teamorganiserede selvledelse underlægges en lang række standarder. En del af disse standarder kommer ovenfra og udefra, og det enkelte team må gøre en indsats for at 'oversætte' standarden så de bliver en del af den daglige praksis. Andre standarder udvikler teamet. Det viser sig dermed, at arbejdet i de selvledende team i høj grad underlægges nye standarder. Standardisering bliver på paradoksalt vis midlet til at skabe mere fleksible, ansvarstagende og medledende lærere.

Indførelse af principperne i New Public Management inden for den offentlige sektor baseres i høj grad på standarder for de ydelser, som institutioner og ansatte skal levere – eller 'sælge'. Det gælder standarder

for ydelsernes kvalitet, men ikke mindst for omfanget af ydelser, altså for hvor meget der skal leveres for de givne ressourcer, Annette Kamp og Betina Dybbroe undersøger i deres artikel, *Hvad tæller og hvem tæller? – standardisering og emotionelt arbejde i psykiatrien*, hvad standardisering indebærer for det tværfaglige samarbejde i psykiatrien mellem pædagoger, socialrådgivere, lærere, psykologer og læger. Fokus er på konsekvenserne for de ansattes faglige identitet og for opfattelsen af, hvad der regnes for gyldig viden i arbejdsteamet. Artiklens analyser baseres på casestudier fra børnepsykiatrien og viser hvordan den stigende fokus på medicinske diagnoser bliver forbundet med krav om tidsbesparelse, hvilket undergraver de ikke-akademiske faggruppers position. Kravene om, at der skal produceres entydige diagnoser, forskubber balancen i samarbejdet, så de standardiserede medicinske diagnoser bliver dominerende på bekostning af det emotionelle arbejde og den komplekse, humanvidenskabelige forståelse af klienterne i deres sociale kontekst.

Postvæsenet har i mange år været genstand for omfattende rationalisering og standardisering. Der er som Mette Mogensen konstaterer ganske langt fra de idylliske forestillinger om postmand post på vej rundt i lokalområdet og nutidens postarbejder. Hendes artikel har titlen: *Standardisering i arbejdet – mellem magtfuldt og magtesløst. En empirisk analyse af Post Danmarks ruteplanlægningssystem og dets konkrete effekter*. Hun undersøger organiseringen af postdistributionen i Post Danmark og viser, hvordan standardiseringen af ruteplanlægningen i realiteten først får effekt på arbejdet og bliver magtfuldt i samspillet med langt 'blødere' og post-bureaukratiske styreformer. Hun illustrerer desuden, hvordan standardiseringen er et resultat af en forhandlingsproces mellem mange humane og non-humane aktører. Standardiseringen viser sig således

at være langt mindre entydig og langt mindre magtfuld i praksis. Artiklen er baseret på et omfattende empirisk arbejde i forbindelse med forfatterens ph.d.-studie, og er inspireret af Aktør Netværks Teori. Mette Mogensen argumenterer således for, at resultaterne af standardisering ikke kan forudskikkes, men må undersøges empirisk.

Stadigt mere arbejde organiseres omkring projekter, og særligt indenfor IT-området indebærer det en høj grad af uforudsigelighed, som belaster der psykiske arbejdsmiljø. Artiklen af Vibeke Scheller, Helge Hvid og Sidsel Lond Grosen undersøger, hvad indførelse af en ny standard for projektarbejde, *scrum*, indebærer for de ansatte. Med denne såkaldt *agile* procedurelle standard foregår tilrettelæggelsen af arbejdet løbende og i dialog med medarbejderne, i modsætning til tidligere styringsformer, som standardiserer det produkt, som skal leveres, og de opga-

ver som indgår heri. Der er derfor mulighed for, at den nye standard, *scrum*, kan bidrage til løsning på nogle af de psykosociale belastninger, der findes i IT-sektoren. Artiklen sammenligner konsekvenserne af den nye standard i to beslægtede casevirksomheder. Casevirksomhederne analyseres med udgangspunkt i fem forskellige dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø. Resultaterne viser helt forskellige konsekvenser i de to virksomheder. I den ene er der en positiv virkning i fire ud af fem dimensioner, i den anden er der modsat negativ effekt i fire ud af fem dimensioner. Analysen peger på, at det afgørende for om der var en positiv effekt blandt andet var, om medarbejderne var inddraget i gennemførelsen af den nye standard.

God læselyst

Annette Kamp, Helge Hvid og Christian Helms Jørgensen

NOTER

- 1 *Psykisk arbejdsmiljø mellem selvledelse og standardisering*. Forskningsprojekt finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden og gennemført

i perioden 2009-2013 i et samarbejde mellem Center for Arbejdslivsstudier, ENSPAC, RUC og Center for Virksomhedsledelse, CBS.

REFERENCER

- Allvin, Michael m.fl. (2006): *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*, Stockholm, Liber.
- Braverman, Harry (1978): *Arbejde og monopolkapital. Om arbejdets fornedrelse under kapitalismen*, København, Demos.
- Courpasson, David (2006): *Soft Constraints. Liberal organizations and domination*, København, Liber & Copenhagen Business School Press.
- Dahl, Hanne Marlene & Tine Rask Eriksen (2005): *Dilemmas of care in the Nordic Welfare State*, Aldershot, UK, Ashgate.
- Lund, Henrik & Helge Hvid (2007): *Øje på det*

psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde, København, LO.

Moos, Lejf (red.) (2007): *Nye sociale teknologier i folkeskolen – kampen om dannelsen*, Frederikshavn, Dafolo.

Visholm, Steen (2005): Uklare roller i postmoderne organisationer, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1, 27-42.

Timmermans, Stephan & 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, 36, 69-89.