

Emotionelt arbejde med 'kolde hænder' – et studie af usynligt administrativt arbejde i forandring

Rikke Thomsen

Selvom emotionelt arbejde er og har været en fast bestanddel af det administrative arbejde siden arbejdets oprindelse, er det fortsat usynligt og ikke anerkendt som en væsentlig del af arbejdet. Artiklen viser gennem etnografiske feltstudier, hvad emotionelt arbejde består i inden for sagsbehandling og studieadministrativt arbejde, og hvordan det forandrer sig. Arbejdet indebærer inden for begge typer af arbejde, at medarbejdere skal håndtere forskellige behov og følelser hos henholdsvis virksomheder og undervisere som en del af arbejdet. Desuden præger ambivalenser arbejdet ved modsatrettede styringslogikker og uklare udmeldinger om medarbejdernes roller. For begge cases gælder, at det emotionelle arbejde er usynligt og udvikler sig i sammenhæng med forandringer i form af implementering af et nyt digitalt system og en ændret myndighedsrolle. Hvis den emotionelle del af arbejdet og fagligheden anerkendes, vil det kunne indtænkes i forandringer og understøttes fagligt og læringsmæssigt. Dette vil styrke den administrative faglighed, mening i arbejdet samt forebygge følelsesmæssige belastninger i arbejdet.

Nøgleord: emotionelt arbejde, administrativt arbejde, usynligt arbejde, ambivalenser.

Indledning

"Jeg har fået at vide, at jeg skal melde mig studieaktiv" siger en mandlig studerende. Lisa kigger op og siger: "Ja kom herover med mig, hvad er dit cpr-nummer?" En underviser går ind i lokalet, forbi skranken og over til Lisa: "Hm... er der nogle af jer, der ved noget om M-tid, jeg plejer at spørge Anders, og han er her ikke?" Ingen af de tre studiestekretærer kigger op. "Det er så sjældent, jeg bruger det". Lisa svarer: "Det er HR, du skal ringe til. Det er dem, der skal hjælpe dig". Manden svarer: "Jamen... jeg har bare helt glemt det..." "hold din kæft, Johan," siger han til sig selv og smiler

og går ud af lokalet imens han synger højlydt.
(Feltnote)

Denne artikel sætter fokus på emotionelt arbejde i administrativt arbejde. Observationen er fra en studieadministration. Den viser få minutter fra et arbejde, der er kendetegnet af meget relationelt arbejde. I dette tilfælde er det en studerende og en underviser, der har spørgsmål til de studieadministrative medarbejdere. Når de træder ind ad døren, er de med til at præge arbejdet alt afhængig af, om de er glade, opstemte, frustrerede eller kede af det. De skal have løst nogle problemer, og det

er uforudsigeligt, hvad de kommer med. Det kan være alt fra problemer med IT-systemer, et afregningssystem, booking af lokaler til forældres klager over håndtering af SU-sager etc. Artiklen viser gennem etnografiske studier, at emotionelt arbejde fylder i administrativt arbejde, om end det ikke er synligt og anerkendt som en del af arbejdet. Hvis vi tager et flygtigt blik på arbejdets historie, er det oplagt, at emotionelt arbejde har været en fast bestanddel af arbejdet siden de kvindelige kontorarbejdere – middelklassens døtre – bliver rekrutteret til dette arbejde. Faget er på det tidspunkt kendetegnet af middelklassens normer og værdier i form af arbejdsomhed, pligtfølelse, lydighed og pæn omgangstone (Geertsen, 1990). Kvinderne bliver betragtet som gode til at bestride det mekaniske arbejde, da de har en mere pålidelig orden og større udholdenhed (Juil, 2010). Det kan formodes, at det for disse kvinder til tider har krævet et stort følelsesmæssigt pres at opretholde og indordne sig under disse stærke normer for et kønnet arbejde. Fra 1940'erne rekrutteres der også kvinder fra arbejderklassen. Det er fortsat en høflig omgangstone, der er vigtig, og i stigende grad også et princip om en personlig loyalitet over for arbejdsgiveren (Juil, 2008). Loyaliteten overfor primært ledelse og et kønstraditionelt syn på arbejdet spiller en væsentlig rolle for den generelle forståelse af det administrative arbejde (Thomsen, 2016) og kan have betydning for, hvorfor emotionelt arbejde fortsat ikke er en anerkendt og synlig del af arbejdet. Samtidig spiller de sidste årtiers moderniseringsprocesser i det offentlige og den heri indirekte forståelse af administrativt arbejde en væsentlig rolle.

De offentlige moderniseringsprocesser og administrativt arbejde

Siden 80'erne har de offentlige moderniseringsprocesser stærkt udfordret administra-

tivt arbejde ved at have en meget ensidig effektiviseringstilgang til forandringer af arbejdet, der ikke har taget højde for arbejdet som helhed (Thomsen, 2016). I offentligheden har administration ofte været koblet til et trægt og langsommeligt bureaukratisk system. Siden det første moderniseringsprogram i 1983 har skiftende regeringer haft en fast tro på, at der kan hentes store besparelser inden for administration i det offentlige. I starten af 00'erne bliver arbejdet gjort til en del af den daværende regerings retorik fra 'kolde til varme hænder', hvor en af konsekvenserne bl.a. er en gennemgribende centralisering af dele af det administrative arbejde i staten (Finansministeriet, 2008). Samtidig med centraliseringsprocesser har digitalisering af arbejdet også stået højt på dagsordenen. Rationalerne i den økonomiske styring har været at udnytte stordriftsfordele via centralisering samt en øget brug af digitale selvbetjeningsløsninger (Ejersbo & Greve, 2014). Effektiviseringer er ikke alene sket ved, at andre faggrupper, borgere og virksomheder skal betjene sig selv ved hjælp af teknologiske løsninger. Teknologien har også helt eller delvist fjernet administrative opgaver fra medarbejderne (Frey & Osborne, 2013 ; Ugebrevet A4, 2015). Rollen som myndighed har også ændret karakter. New Public Management (NPM) har haft betydning for de administrative medarbejders relation til borgere og virksomheder. Med NPM er offentlige institutioner bl.a. optagede af en kundeorienteret tilgang til borgere og virksomheder, og der bliver målt på kundetilfredshed. De 'kolde hænder', som bl.a. dækker over administrativt arbejde, signalerer alt andet end emotionelt arbejde. Tilsvarende gør et trægt og langsommeligt bureaukratisk system og myndighedsarbejde, der gennem fire årtier har været i søgelyset, når det har handlet om effektivisering af den offentlige sektor.

Artiklens forskningsspørgsmål

De offentlige moderniseringsprocesser og fagets historie har hermed betydning for, at den emotionelle del af arbejdet har været usynligt og overset som en væsentlig del af administrativt arbejde. Artiklen har til formål at skrive det emotionelle arbejde frem som et særligt kendetegn ved arbejdet i dag for at styrke forståelsen af dette arbejde og samtidig forstå betydninger af de forandringer, der foregår som en del af moderniseringen af den offentlige sektor for netop denne del af arbejdet. Gennem to cases, inden for studieadministration på en videregående uddannelsesinstitution og sagsbehandling i centraladministrationen, belyses emotionelt arbejde i administrativt arbejde i dag. Samtidig undersøges, hvordan denne del af arbejdet forandrer sig, og hvordan medarbejdere aktivt deltager i forandringerne i et samspil med styringstiltag og andre faggrupper. Artiklen rejser hermed følgende forskningsspørgsmål: *Hvad kendetegner det emotionelle arbejde, som administrative medarbejdere udfører, og hvad betyder forandringer for denne del af arbejdet?*

I det følgende vil det etnografiske feltarbejde introduceres som den oplagte vej til at få indsigt i denne del af arbejdet, og herefter bliver de to cases introduceret.

Etnografisk feltarbejde – tæt på arbejdet i praksis

Det etnografiske feltarbejde er oplagt til studier af arbejde og faglighed i praksis. Det kan hjælpe til at forstå administrativt arbejde, både de synlige og mindre synlige dele af arbejdet, det vil sige det, som italesættes som en del af arbejdet, og det, forskeren ser, fylder i arbejdet, også selvom der ikke er et sprog for denne del af arbejdet. Deltagerobservationer gør det muligt løbende at have samtaler med aktører i feltet og afprøve hypoteser af om

arbejdet, drøfte episoder med administrative medarbejdere og kolleger fra andre faggrupper og deres ledere (Spradley, 1980). Det etnografiske feltarbejde giver samtidig adgang til en forståelse af kompleksiteten i forandringsprocesser på et 'mikroplan' herunder et blik for, hvordan medarbejderne er aktive i at fastholde og videreudvikle deres arbejde og faglighed i samspil med andre faggrupper, borgere, virksomheder og nye teknologier.

Artiklen belyser emotionelt arbejde inden for administrativt arbejde gennem to forskellige cases, da der i denne sammenhæng vil være analytiske fordele ved at inddrage flere studier (Fangen, 2010). Administrativt arbejde indebærer meget forskellige typer af arbejdsfunktioner alt fra HR, Kursusadministration, sagsbehandling, økonomi til studieadministrativt arbejde. De to cases er inden for henholdsvis studieadministrativt arbejde og sagsbehandling. Fordelen ved to cases er, at de kan 'tale til hinanden', vise ligheder og forskelligheder, herunder hvorfor noget fremtræder på en måde det ene sted og ikke det andet etc. Netop sagsbehandling og studieadministrativt arbejde fremtræder forskelligt ved første indtryk både i form af opgavernes forskellighed, måden arbejdet er organiseret på, rytmer, interaktionen med andre faggrupper internt og borgere og virksomheder eksternt. Typisk er det studieadministrative arbejde mere i 'fronten' og sagsbehandlingen mere i 'baggrunden', hvilket vil sige, at den relationelle del af arbejdet traditionelt fylder mere i studieadministrativt arbejde sammenlignet med sagsbehandling. I artiklen vil det vise sig, at også andre elementer spiller ind på denne del af arbejdet, og hvordan det forandrer sig. Det gælder fx samspillet med andre faggrupper, karakteren af forandringer, og hvorvidt der er en kollektiv forståelse af fagligheden i arbejdsfællesskabet, eller om fagligheden er tavs og håndteres af den enkelte.

Feltarbejdet – de to cases

Det etnografiske feltarbejde er udført som en del af Ph.d.-afhandlingen: *Det administrative arbejde – er det noget særligt?* (Thomsen, 2016). Inden for begge cases indledes feltarbejdet med to ugers observationer af arbejdet, hvorefter der er foretaget en nærmere afgrænsning af feltet, herunder hvilke

enheder er relevante, hvem samarbejder de med, hvad er aktuelt på spil, hvad angår forandringer etc. Herefter er der gennemført fire ugers feltarbejde hos sagsbehandlerne og otte uger i studieadministrationen. Tabel 1 viser varighed af de etnografiske studier samt antallet af supplerende kvalitative interview mv.

Tabel 1: Oversigt over feltarbejde

Sted	Varighed	Interview
Indledende feltarbejde studieadministration Feltarbejde i lokale studieadministrationer	2 uger i en central studieadministration: Studieoptagelse og SU-kontoret. 8 uger på en videregående uddannelsesinstitution i forskellige afdelinger	4 kvalitative interview, baggrundinterview med direktør.
Indledende feltarbejde Feltarbejde i sagsbehandlingsgruppen	2 uger i enhed, hvor sagsbehandlerne arbejder 4 uger følger sagsbehandlingsgruppen	6 kvalitative interview samt interview med jurist, to teknikere og funktionschef

Inden for begge cases foretages observationer (skygninger af medarbejdere, møder etc.), samtaler, og interview med administrative medarbejdere, ledere og andre faggrupper. Bearbejdning af feltnoter har først været en meget åben kodningsproces og herefter en mere fokuseret, hvilket vil sige, at alle ideer og tanker i første omgang blev skrevet ned undervejs uafhængigt af variationen, hvorefter den mere fokuserede kodning fandt større temaer og undertemaer (Emerson et al., 2011).

De studieadministrative medarbejdere arbejder på en videregående uddannelsesinstitution, hvor de samarbejder med både undervisere, en lokal uddannelsesleder og central studiechef. Den centrale studiechef er leder af studieadministrationen og har det faglige og personalemæssige ansvar. Feltarbejdet inden for sagsbehandling foregår i en

styrelse i centraladministrationen, hvor en gruppe af seks sagsbehandlere følges. De er en del af en enhed bestående af både jurister og teknikere. Gruppen af sagsbehandlere har en funktionschef tæt på den faglige opgave og en kontorchef, der har personaleansvaret. Sagsbehandlerne behandler sager om transport af affald både inden for og uden for EU. Det er primært sagsbehandlerne, der har kontakten til virksomhederne. I det følgende introduceres til, hvilken forskning artiklen trækker på til at forstå og udfolde emotionelt arbejde inden for de to cases, nemlig forskning i emotionelt arbejde inden for servicearbejde.

Forskning i emotionelt arbejde og usynligt arbejde

Administrativt arbejde er ikke servicearbejde, men der er flere paralleller til servicearbejde

defineret som et arbejde, der er kundeorienteret. I administrativt arbejde har medarbejdere ofte ansvar for at levere noget til enten interne eller eksterne aktører og i det hele taget at understøtte arbejdsprocesser eller arbejdsopgaver, som andre er ansvarlige for. Det er på denne baggrund, at forskning i emotionelt arbejde inden for servicearbejde fremstår mere relevant end fx forskning i emotionelt arbejde inden for velfærdsprofessioner. Selvom det offentlige ikke har en markedsøkonomisk kontekst, så er der alligevel nogle af de samme mekanismer på spil qua de økonomiske styringsrationaler. Forskning viser, at det er relevant ikke kun at belyse emotionelt arbejde inden for den private sektor rettet mod eksterne kunder, men at det også er relevant at belyse inden for den offentlige sektor, da offentligt ansatte i deres servicering af borgere og virksomheder også udfører emotionelt arbejde (Guy et. Al, 2008; Maastracci et al, 2014; Newman, 2012). Denne artikel bidrager desuden til et fokus på, at forskning i emotionelt arbejde også bør omhandle interne servicerende funktioner og roller, både i den offentlige og private sektor, som fx de dele af administrativt arbejde, hvor understøttende opgaver udføres i relation til ledere og faggrupper. Dette vil casen inden for studieadministrationen være et eksempel på.

Artiklen er inspireret af forskning, som bygger videre på Hochschilds arbejde om 'emotion work' (Hochschild, 1979, 2003). Denne forskning viser bl.a., at servicearbejdet også kan være frisættende fra ledelsens kontrol, hvor man snarere bør tale om modsætningsfyldte følelser på arbejde (Bolton & Boyd, 2003; Korczynski, 2009). Samtidig tillægges medarbejdere en mere aktiv status end hos Hochschild (Bolton & Boyd, 2003; Bolton, 2004). Medarbejdere er ikke alene styret af, hvad ledelsen foreskriver, man skal underkaste sig rent følelsesmæssigt. Medarbejdere har forskellige måder at håndtere

organisationens regler på ud fra deres motivation, og hvordan de skaber mening. Denne mening kan også være drevet af fx et samfundsmæssigt sigte og samtidig strække sig udover, hvad der forventes af medarbejdere (Bolton & Boyd, 2003). Et eksempel fra studieadministrationen er at støtte og opmuntre studerende, der hænger med 'næbet' efter eksamener, der er gået dårligt. Artiklen indrager også begrebet 'ambivalenser' i relation til emotionelt arbejde. Udover at tale om ambivalenser i forhold til egne følelser og organisationens ønskværdige følelser, kan det handle om ambivalenser i relation til modsætningsfyldte forventninger til roller og funktioner i en arbejdsorganisering og et socialt system (Forseth, 2010). Endelig trækker artiklen på begrebet 'kundeorienteret rationalisering' (Korczynski, 2001, 2003, 2009). Kundeorienteret rationalisering handler om de spændinger, der er mellem to meget forskellige rationaler, der ofte er på spil inden for servicearbejde: Nødvendigheden af at rationalisere arbejdet ud fra en forståelse af hele tiden at skulle minimere omkostninger for at være konkurrencedygtig og samtidig nødvendigheden af at skulle levere en god service overfor kunderne og fremme denne oplevelse hos kunderne. De to samtidige rationaler skaber potentielt modstridende krav og forventninger til medarbejderne.

'Usynligt arbejde' i administrativt arbejde

Udover forskning i emotionelt arbejde hentes inspiration fra begrebet 'usynligt arbejde' til at sætte fokus på den relationelle del af det administrative arbejde, der ofte ikke er synlig og anerkendt (Star & Strauss, 1999). Usynligt arbejde er umiddelbart et tomt begreb, som er anvendeligt til at sætte fokus på de dele af arbejdet, som ikke opfattes som arbejde og ofte bliver overset i teknologiske- eller organisatoriske forandringsprocesser, da de ikke

inddrager arbejdet i praksis (Suchman, 1995; Star & Strauss, 1999). Et eksempel på dette fra studieadministrationen er en rapport, der bliver udarbejdet af et eksternt konsulentfirma på baggrund af opgørelser af tid på opgaver uden involvering af de studieadministrative medarbejdere. Rapporten danner baggrund for besparelser ved beregninger af effektiviseringspotentialer ved digitalisering. Problemet er, at alt det relationelle og koordinerende arbejde er usynligt og ikke opgjort i denne rapport, hvilket gør, at der bliver truffet betydningsfulde beslutninger om arbejdet, der kun favner dele af arbejdet (Thomsen, 2016). Der er i det hele taget store dele af det mere upåagtede relationelle arbejde inden for flere fagprofessioner, som ikke anerkendes som en væsentlig del af fagligheden (Fletcher, 1998). Med begrebet 'usynligt arbejde' er det muligt at sætte fokus på arbejdet i praksis, og samtidig hvad der sker med denne del af arbejdet ved forandringer. Den relationelle del af det administrative arbejde har altid været der, men har været og er usynligt (Lie & Rasmussen, 1983; Schmidt, 1987; Bertelsen, 2008; Thomsen, 2016). Dette er særligt tydeligt i den første case: Studieadministrationen.

Studieadministration: At gå forrest med teknologien udfordrer emotionelt arbejde

Der er klemt to skriveborde ind på det lille kvadratiske kontor, og mapper, papirer, huskesedler ligger overalt. Lise har et headset på. Der bliver ringet fra et undervisningslokale, at de har problemer med projektoren. "Ok jeg kommer med det samme". Lise nærmest "flyver" ud ad kontoret i samme sekund, hun har afsluttet samtalen. Kort efter kommer en underviser forbi receptionen og spørger utålmodigt efter Lise: "Kan du ikke få hende til at ringe til mig. Det er jo ikke første gang, jeg går forgæves". En anden underviser kommer ind ad døren

og ønsker hjælp til Rejs-Ud: "...det skulle have været forleden, jeg kan simpelthen ikke huske, hvordan man gør". (Feltnote)

Vi er på en videregående uddannelsesinstitution. Afbrydelser i arbejdet er et vilkår. Studerende og undervisere henvender sig i løbet af dagen med stort og småt. De studieadministrative medarbejdere oplever det som meget meningsfuldt at hjælpe undervisere og studerende på vej. Sjældent er døren lukket. Artiklen fokuserer på relationen til underviserne, hvilket bl.a. handler om, hvad der følelsesmæssigt skal håndteres i samarbejdet med underviserne. Samtidig undersøges det, hvilken betydning styringstiltag har for et studieadministrativt arbejde. Styringstiltagene handler om effektivisering af det administrative arbejde i form af centraliseringer af arbejdet (på baggrund af fusioner) og implementering af digitale systemer. De studieadministrative medarbejdere skal løbe stærkt for at opretholde deres faglighed og ikke mindst fagstolthed, der bl.a. handler om at tage et organisatorisk og teknologisk ansvar. Underviserne efterspørger deres hjælp og støtte, men samtidig bliver de studieadministrative medarbejdere frataget dele af opgaven som et resultat af en centralisering. Som det fremgår i det følgende, indebærer håndteringen af underviserne, det nye digitale system og centraliseringen af arbejdet emotionelt arbejde.

Håndtering af undervisere

De studieadministrative samarbejder med underviserne om forskellige opgaver. Underviserne er ikke blot undervisere. Nogle vil have det på én måde nogle andre på en anden måde, nogle skal man rykke, andre er gode til at være på forkant. Nogle undervisere kræver flere ressourcer end andre. Det hænder, at den studieadministrative medarbejder

sidder på spring, når vedkommende får øje på en underviser på gangen, som hun gentagne gange har forsøgt at få fat på via mailen:

"Der er jo undervisere, der leverer tingene, som studieadministrationen skal bruge, prompte, når du beder om det. Og så er der nogen, du skal rykke 140 gange, før der sker noget ... så skriver du en mail, ryk ryk ryk ryk, og der sker ikke en skid, og så til sidst hiver du fat i nakken, jeg skal altså bruge den information for at komme videre ikke. Altså hvor det ikke hjælper at sende en mail, hvor du simpelthen bliver nødt til at fange dem fysisk, og sige hallo er du sød, og jeg kan ikke komme videre med mit arbejde, før du har leveret det." (Interview)

De studieadministrative skal kunne håndtere meget forskellige undervisere, og der er nogle, der ikke leverer det, de skal til tiden, og det belaster. Flere studieadministrative peger på, at det har stor betydning, om de oplever respekt for deres arbejde af underviserne. De investerer i relationer til underviserne, hvilket gør det nemmere at takle eventuelle problemer, forsinkelser etc. Det er bestemt ikke noget, man blot kan fornemme, når man som ny sætter sig i stolen. Det tager tid at lære og at få denne indsigt i, hvem underviserne er, og hvad der skal til for, at det hele glider nemmere i studieadministrativt arbejde. Relationerne til underviserne bliver udfordret af de forandringer, som den vidergående uddannelsesinstitution står midt i. Forandringer handler om, at dele af det studieadministrative arbejde centraliseres, så underviserne ikke længere kan henvende sig til de studieadministrative, som de plejer, og som de har opbygget relationer og opgaveerfaringer med gennem tid. Den anden forandring er et nyt eksamenshåndteringssystem, WiseFlow, der påvirker relationer mellem undervisere og de studieadministrative. Systemet udfordrer begge faggruppers faglighed. De studieadministrative er pressede på

ressourcer, da besparelser ved systemer er foretaget på forhånd blandt medarbejderne. De er optagede af at få systemerne op at køre, og tager et stort ansvar uden, at de er blevet pålagt dette. De påtager sig rollen som teknologiambassadører (Thomsen, 2016), hvilket vil sige, at de går forrest og kommunikerer om systemet for at overbevise brugere om den ny teknologi og for at understøtte forståelsen af systemet. Underviserne er frustrerede over udviklingen, hvilket gør det sårbart at stå i 'frontlinjen' som teknologiambassadør og skulle overbevise andre faggrupper om, at teknologien er smart for opgaveløsningen. Forskellige ledelsesniveauer i organisationen giver forskellige meldinger om, hvordan forandringer skal håndteres, hvilket sætter de studieadministrative medarbejdere på overarbejde, som følgende observation viser.

Teknologiambassadør – positioner og modsatrettede krav

Henning sidder bag sit skrivebord med bunker af papirer. Han rejser sig op og siger *"Hej... ja, du ved jo, hvad jeg vil sige. Eksamen 211 skal køre i papirform denne gang. Jeg ved, du har oprettet den i WiseFlow, men det må du lave om. Desværre."* Bettina svarer til dette: *"Vi har jo ved semesterstart introduceret de studerende for det, og nu skal de ikke alligevel. Hvad skal vi gøre ved det?"* *"Kan du ikke bare sætte en kasse eller gøre som I plejer?"* svarer Henning. (Feltnote)

Roller som teknologiambassadør kan være forbundet med en vis ambivalens, når systemernes primære formål er effektivisering, og besparelser. Det vil sige, at kolleger er afskediget på baggrund af effektiviseringspotentialerne ved de digitale systemer. Men det er ikke alene det, der skaber frustrationer. De studieadministrative er loyale overfor systemer og organisation og forsøger at få implementeringen til at glide ved at være på forkant og få erfaringer med systemet,

inden det går i luften for alle eksamener. Det får de besked på, at de skal af projektets projektleder og deres egen leder. Men dette er ikke en beslutning, der er truffet og delt i organisationen, så de studieadministrative møder modstand fra nogle af underviserne. Deres leder Henning, trækker en streg og fastholder den beslutning, der i første omgang, er meldt ud om, hvornår systemet skal bringes i anvendelse. Nogle af underviserne følger de studieadministratives råd og bakker op om, at det er vigtigt at få erfaringer med Wiseflow, inden de om få uger skal anvende systemet til alle eksamener. Men her opstår nye udfordringer på baggrund af en centralisering, der er sket af dele af opgaven, som udfordrer de studieadministratives faglighed og fagstolthed og de relationer, de har til netop underviserne:

"Hvem er Wiseflow-tolk?" en af de yngre mandlige undervisere kommer ind i studieadministrationen med hastige skridt. Han har sin bærbare under armen og går direkte over mod Lisas bord. Han stiller den bærbare på hendes reol bagved skrivebordet: "Jeg skal skrive alle opgaverne ud nu, jeg skal printe ud i et flow, det står der at man kan, så jeg ikke skal bruge mere tid, end jeg i forvejen skal. Men det virker ikke." Lisas bliver i første omgang siddende på sin stol og siger: "Du skal henvende dig til Birgitte i Metalgade, det er hende, som kan svare på spørgsmål om det tekniske. "Jeg har allerede lagt en besked på hendes telefon, men hun har ikke ringet tilbage", svarer underviseren. Lisa rejser sig og kigger på underviserens skærbillede: "Du skal vel markere dem og så trykke 'udpak'?" (Feltnote)

De studieadministrative skal ikke længere besvare spørgsmål om teknologien, da ledelsen har valgt at centralisere supporten af det nye eksamenshåndteringssystem, som undervisere og studieadministrative medarbejdere

anvender og samarbejder om. Underviserne, som sidder fysisk i lokaler lige ved siden af, er vant til at gå forbi studieadministrationen med større og mindre udfordringer. Hvad stiller man op som underviser, når man er presset og ikke kan få systemet til at gøre, som det skal? Først kontakter man den centrale enhed, men når telefonen ikke bliver taget, eller der er optaget, så gør man, som man plejer: Går ind til den studieadministrative medarbejder for at blive hjulpet på vej. Situationen er vanskelig for de studieadministrative medarbejdere, da de handler loyalt overfor de beslutninger, der er truffet. De forsøger i første omgang at holde igen og henvise til den centrale enhed, men da dette strider mod deres faglighed og hidtidige praksisser, tager de sig af underviserens udfordringer med det nye system. Dette er et eksempel på forandringer, der sætter fagligheden under pres og skaber en følelsesmæssig belastning i håndteringen af opgaverelationer til underviserne.

I det følgende handler det om sagsbehandlingernes arbejde. De er til møde med de virksomheder, som deres sagsbehandling handler om. Der er tale om en helt anden type praksis, både hvad angår opgaver, hvem man samarbejder med og den organisatoriske virkelighed tættere på centraladministrationen. Men der er alligevel flere paralleller mellem de to cases.

Sagsbehandling: Sig ja, men... – emotionelt arbejde i myndighedsarbejde

Den ene halvdel af styrelsens kantine er fyldt op med repræsentanter fra forskellige virksomheder. Det årlige informationsmøde er netop indledt af kontorchefen, som byder velkommen og siger, at de har glædet sig meget til mødet: "Vi forsøger selvfølgelig at lave sagsgangen så effektiv og smidig, som den kan være, inden for de rammer, der er." ... Virksomhederne er

kritiske og taler om, hvor besværligt og krævede det er. Kort før den ene af sagsbehandlerne skal fortælle om udfyldelse af en anmeldelse, siger hun til mig: "De skærer ansigter, kan du ikke se det?" (Feltnote)

Blandt tilhørerne sidder flere virksomhedsrepræsentanter, der er utilfredse med de krav, der bliver stillet til dem. De mener, at sagsbehandlingen er meget omstændelig og bureaukratisk. Observationer af sagsbehandlingsarbejdet viser, at en væsentlig del handler om at kunne håndtere virksomheder med forskellige behov og måder at agere på og hermed også om at håndtere følelser som en væsentlig del af arbejdet. Flere af sagsbehandlerne erindrer, at de til jobsamtalen er blevet spurgt, om de kan håndtere virksomheder, der er sure og utilfredse. Men efter de er startet i jobbet, har der ikke været fokus på denne del af arbejdet. Casen er inddelt i tre afsnit, hvor det første handler om selve håndteringen af virksomhedskontakten i sagsbehandlingen. Herefter et fokus på betydninger af konkrete forandringer i sagsbehandlerne arbejde, der spiller ind på det emotionelle arbejde, og hvordan sagsbehandlerne reagerer på disse.

Håndtering af virksomheder

Sagsbehandlerne kontakt til virksomhederne er meget forskellig. Nogle virksomheder har været gennem sagsbehandlingen mange gange, andre er nye. Der er også stor forskel på størrelsen af virksomheder, hvorvidt det er virksomhedsejeren selv, der henvender sig eller en stabsfunktion i en større virksomhed. Sagsbehandlerne lægger vægt på, at de i deres relation til virksomheden er myndighed, og at der er en klar balance mellem at være venlig og imødekommende overfor virksomhederne samtidig med, at man er en myndighed: *"Man vil rigtig gerne hjælpe dem og være flink, men man skal passe på at overskride*

den grænse, hvor man kommer i et afhængighedsforhold..." siger en af sagsbehandlerne. Myndighedsrollen betyder også, at det er vigtigt, at man holder igen på sig selv og taler pænt: *"Jeg taler ikke grimt til folk, og vi skriver altid ordentligt. Jeg bliver ikke ubehagelig. Man må godt tænke det, men ikke imens de er i røret."* siger en anden af sagsbehandlerne. Ofte har sagsbehandlerne irriterede, frustrerede virksomhedsrepræsentanter i røret, der oplever, at sagsbehandlingen og de krav, den stiller til dem, er en tung byrde, fortæller en sagsbehandler her: *"De ringer ofte og er sure. Det er så bøvlet... De har ikke læst deres breve. Det er lidt op ad bakke. Sager kan gå frem og tilbage i meget lang tid."* Udover at lytte til virksomhedernes frustrationer over papirarbejdet med anmeldelser som en selvstændig belastning, belaster det også at skulle gentage og sige det samme igen og igen i telefonsamtaler eller skrive mailkorrespondancer om fejl og manglende dokumentation. Virksomhederne er meget forskellige, og de erfarne i gruppen har styr på, hvem det er, der trækker ekstra meget på deres ressourcer og kan være urimelige. Det gælder også, hvem der henvender sig direkte til ledelsen, hvis de ikke får deres vilje. Sagsbehandlerne er afhængige af at få input fra virksomhederne, så de kan komme videre med sagsbehandlingen og undgå at skulle blive ved med at rykke og/eller blive klaget over til ledelsen. Derfor handler det også om, hvordan man kan få adgang til de oplysninger, der er væsentlige for at kunne arbejde videre. Hvis det sker, at virksomhedsrepræsentanter opfører sig groft, og opfarende handler det om at komme "ud af" samtalen ved at dele oplevelsen med de andre sagsbehandlere. Der er ingen tvivl om, at sagsbehandlerne oplever en vis ambivalens i relationen til virksomhederne. Nogle gange 'glider' det bare, og når det gør det, oplever de, at der er en gensidig respekt, og at deres arbejde anerkendes. De håndterer følelser i kontakten til virksomhederne. Der er noget

på spil. De har behov for at få indhentet oplysninger og vil også gerne fremstå som en troværdig myndighed, der behandler alle lige. Der, hvor det bliver ekstra svært, er når de en sjælden gang oplever direkte trusler fra virksomhedsrepræsentanterne: *"Jeg husker, at anmelderen kom herind, og han insisterede på at komme til at tale med hende. Han blev siddende nede i receptionen. Så blev han ved med at ringe og blev meget personlig, så hun begyndte at græde. Han var enormt ubehagelig."* Det er også svært, når virksomhederne vælger at gå til ledelsen og klage over den behandling, de får af sagsbehandlerne. Nogle gange bliver der truffet beslutninger bag om ryggen på sagsbehandlerne, hvor beslutninger ændrer ved, hvad der normalt har været praksis, så der ikke længere er en klar 'rød tråd' i vurderinger af sager inden for fx behandling af affald.

I det følgende er to styringstiltag i fokus, der har betydning for sagsbehandlerne arbejde. Det handler om et langstrakt og vedvarende fokus på effektivisering af arbejdet og et skift i myndighedsrollen mod mere kundeorientering. Forandringerne indebærer spændinger som følge af en dobbelt styringslogik i form af 'kundeorienteret rationalisering'. Der opstår følelsesmæssigt belastende situationer i mødet mellem sagsbehandlerne faglighed og deres forståelse af myndighedsrollen og samtidig ledelsens efterspørgsel af, at de skal komme virksomhederne mere i møde.

Effektivisering og kundeorientering

Et vedvarende fokus på effektivisering og mere kundeorientering i myndighedsrollen er og har generelt været en del af de offentlige styringstiltag, men de sætter sig forskelligt igennem i den konkrete kontekst. Som nævnt har moderniseringen af det offentlige siden 1980'erne haft fokus på effektivisering. I 00'erne er særligt centraladministrationen, og hermed også sagsbehandlerne arbejds-

plads, udsat for den daværende regerings 'grønthøstermetoder'. I løbet af få år fra 2001-2006 ændrede antallet af HK'ere sig fra 100 til ca. 35. Løbende er sagsbehandlerne, med deres egne ord, 'prøvekaniner' for nye systemer, leanprocesser og andet.

Forandringerne handler også om en højere grad af serviceorientering overfor virksomheder. Der er generelt en tendens til inden for styrelser og ministerier at gå fra at være traditionel myndighed til at have en kunderelation til virksomhederne. Et af de centrale temaer i departementschefens tale ved 'nytårskuren' er, at de skal sige *"Ja, men.."* frem for *"Nej"* til virksomhederne. Det er ikke kun en tale. Selvom der ikke er direkte tiltag med dette fokus, ses betydninger heraf i de konkrete beslutninger, som også får betydning for sagsbehandlingen. Når jeg taler med sagsbehandlerne, fornemmer jeg en vis ambivalens overfor service- og kundetænkningen. Nogle siger, at det har vi hele tiden gjort, og at det kan tage overhånd. Andre siger direkte, at styrelsen er blevet en *"please styrelse"* overfor virksomhederne, og at de er bekymrede for, at det kommer i strid med myndighedsopgaven. Sagsbehandlerne oplever uden tvivl udfordringer ved de enkelte forandringstiltag, og samtidig sætter kombinationen af de to forandringer dem også på 'overarbejde' ved på samme tid at skulle håndtere effektiviseringer af området samtidig med, at de skal gøre mere ud af relationen til virksomhederne. Sidstnævnte stikker dybere end blot det oplagte paradoks i form af kundeorienteret rationalisering. Det handler også om deres faglighed og kan beskrives som at skulle gå på kompromis med en bureaukratisk etos (Du Gay, 2007). Den bureaukratiske etos skal forstås som den særlige troværdighed, der knytter sig til myndighedsarbejdet inden for en bureaukratisk kontekst fx i form af upartiskhed som noget væsentligt, en 'rød tråd' i sagsbehandlingen.

Kundeorientering overfor den bureaukratiske etos

Gruppen på ti deltagere sidder rundt om et mødebord i et af stueetagens mødelokaler med de farverige kontorstole. Der er lidt småsnak. En spiser sin frokost, en anden et honninghjerte fra receptionen. De fleste sidder med papirerne klar, og flere har deres bærbare computer tændt. Jette, der er funktionsleder, indleder dagsordenens første punkt: "De har nok en pointe i, at vi bør se mere bredt på det, de foretager sig deroppe. Vi har kigget på processen men ikke anlægget, og der må være tale om en nyttiggørelse – også efter affaldsrammedirektivet vil vi ændre det." Trine melder sig straks på banen: "Det er jo ikke noget nyt. Affaldsrammedirektivet stammer jo tilbage fra 2008." Hun siger det med en fasthed i stemmen. Annette nikker og tilføjer: "Der er tale om skjult deponering, vi ved kun, hvad sker der i første ende." (Feltnote)

Vi er til et ugentligt møde i enheden, hvor sagsbehandlerne, en tekniker, jurist og funktionschefen deltager. Et af punkterne på dagsordenen er til orientering og handler om, at der er ændret i en beslutning overfor en virksomhed i behandlingen af affald på et behandlingsanlæg. Det tillades at anvende en proces uden indsigt i, hvad det konkret betyder, hvilket der ikke tidligere er givet tilladelse til. Stort set alle sagsbehandlere har behov for at markere, at det er et skift i forhold til tidligere praksis, uden, at der er sket ændringer, der gør det muligt, fx lovgivningsmæssigt. Sagsbehandlerne har et 'sagsarkiv' i hovedet. De har et stærkt ønske om at fremstå som en troværdig myndighed, der behandler alle lige og også at sikre, at der er en rød tråd i sagsbehandlingen. De er også drevet af et samfundsmæssigt perspektiv, der handler om at forebygge forurening med affald i norden, EU og i 3. verdens lande. Flere giver udtryk for, at de oplever, at der bliver gjort forskelsbehandling, og at det kan

handle om, hvem der råber højt. I et samfundsmæssigt perspektiv oplever de erfarne sagsbehandlere, at det bliver på bekostning af miljøet:

"Jeg synes ikke, at miljøet er i fokus mere. Det er mere et spørgsmål om at behage og lette virksomhederne. ... jeg kan have svært ved, at fordi der er nogle virksomheder, der råber højt, og hvis man ikke orker at høre på dem, så får de deres vilje gang på gang." (Interview)

Sagsbehandlerne oplever ambivalenser i relation til det ledelsens foreskriver. Men det handler ikke kun om det at håndtere en ændret rolle. De ændrede forventninger fra ledelsens side om sagsbehandlernes håndtering af myndighedsrollen, påvirker sagsbehandlerne i forhold til deres faglighed og fagidentitet. Rollen som myndighed i en bureaukratisk kontekst handler om at behandle alle lige og sikre en konsistens i sagsbehandlingen for at fremstå som troværdige. Dette bliver udfordret i konkrete beslutninger, der har betydning for sagsbehandlingen. Sagsbehandlerne reagerer, da de oplever, at den bureaukratiske etos sættes på spil, og at ændringer i beslutninger kan få samfundsmæssige konsekvenser.

Emotionelt arbejde på tværs af cases

Som det fremgår af de to cases, indebærer begge typer af administrativt arbejde emotionelt arbejde. Det emotionelle arbejde kommer forskelligt til udtryk inden for sagsbehandling og studieadministrativt arbejde, og casene belyser på forskellig vis, hvordan det udvikler sig i administrativt arbejde afhængig af karakteren af forandringer og samspillet med andre faggrupper. Samtidig viser casene, hvordan medarbejderne forholder sig til og er med til at præge forandringerne, der har betydning for den emotionelle del af arbej-

det. Jeg vil i det følgende se på de særlige kendetegn ved emotionelt arbejde inden for de to cases. Et væsentligt fællestræk er, at emotionelt arbejde er usynligt inden for både sagsbehandling og studieadministrativt arbejde. Efterfølgende vil jeg overveje, hvorfor emotionelt arbejde inden for administrativt arbejde er usynligt.

Særlige kendetegn, modsatrettede krav og ambivalenser

Et særligt kendetegn ved administrativt arbejde er, at det ofte understøtter andet arbejde, og at ansvaret for at få tingene til at glide, ligger hos de administrative medarbejdere. Det at skulle udøve en service, der understøtter andre, kræver, at man i mødet med andre faggrupper og/eller borgere og virksomheder skal kunne vurdere karakteren af dette møde. De administrative medarbejdere skal i de to cases håndtere følelsesmæssigt belastende situationer i arbejdet, hvad enten det handler om samtaler med virksomheder eller undervisere og studerende. Virksomheder og undervisere repræsenterer både belastninger og begejstringer i arbejdet (Bolton & Boyd, 2003; Korczinsky, 2009). De administrative medarbejdere 'giver' ikke kun, de 'modtager' også. Det betyder noget for sagsbehandlerne, når virksomheder anerkender den hjælp, de har fået. Tilsvarende gælder, når de studieadministrative medarbejdere fx har succes i samarbejdet med en underviser, der anerkender den studieadministratives arbejde. Både sagsbehandlerne og de studieadministrative medarbejdere skal håndtere meget forskellige virksomhedsrepræsentanter og undervisere. Som casene viser, er en underviser ikke bare en underviser, og en virksomhed er ikke kun en virksomhed. De henvender sig med forskellige følelsesmæssige udtryk og behov. Under tiden får medarbejderne en indsigt og erfaring i både forskelligheder og måder

at håndtere situationer på. Jeg ser, at medarbejderne i det administrative arbejde agerer 'multiskilled emotion managers' (Bolton, 2004), da de evner at håndtere en multifacetteret gruppe af henholdsvis virksomheder og undervisere med forskellige behov og udtryk.

I begge cases indebærer emotionelt arbejde en række ambivalenser. Og det er ikke alene ambivalenser i relation til andre faggrupper, virksomheder og borgere, men også organisatoriske og/eller tekniske ambivalenser (Forseth, 2010), der skaber flertydigheder i rolle og ansvar. Hos sagsbehandlerpraksissen handler flertydighederne primært om en dobbelt styringslogik, hvor de på den ene side på baggrund af løbende effektiviseringer af arbejdet har fokus på tid og på den anden side opfordres af ledelsen til at være mere kundeorienterede overfor virksomhederne. Den dobbelte styringslogik skaber et spændingsfelt, som medarbejderne skal håndtere mellem på den ene side at skulle arbejde effektivt med de enkelte sager samtidig med, at der er krav om at håndtere kunderne på en bestemt måde, der ikke lukker men åbner samtalen. Sidstnævnte skaber ambivalenser i forhold til rollen som myndighed, hvor sagsbehandlerne oplever at skulle gå på kompromis med deres faglighed, fagstolthed og den samfundsmæssige mening med arbejdet. Hos de studieadministrative handler flertydighederne også om den organisatoriske uklarhed om roller. Teknologi har spillet en væsentlig rolle i arbejdets udvikling, og medarbejderne er trygge ved at gå forrest og tage et organisatorisk og teknologisk ansvar, som også hænger snævert sammen med den loyalitet overfor ledelse og organisation, der historisk kendetegner faget. Det bliver også kommunikeret af deres studieadministrative leder, at det er det, de skal. Dog bliver de bremset i at gøre det af uddannelseslederen og undervisere. Samtidig er der andet arbejde, de får at vide, at de ikke længere skal

lave som fx at supportere underviserne i det nye system. Underviserne opsøger dem dog fortsat om hjælp, hvilket er svært for de studieadministrative medarbejdere at afvise pga. deres faglighed og relationer til underviserne, hvorved det usynlige arbejde genopstår. I begge tilfælde håndterer de situationerne loyalt overfor organisationen samtidig med, at de er frustrerede og oplever en organisatorisk ambivalens. Ambivalenser er en integreret del af emotionelt arbejde (Forseth, 2010; Alvesson, 2001), det vil sige et vilkår, der skal håndteres, og som kræver særlige kompetencer. Men arbejdet er usynligt og ambivalenserne er ikke bevidstgjorte, og derfor bliver det op til den enkelte at håndtere disse ambivalenser fremfor at tale dem frem og håndtere dem i arbejdsfællesskabet.

Begge cases illustrerer, at emotionelt arbejde forsvinder, genopstår og transformeres, da der løbende sker forandringer, der har betydning for dets udvikling (Kamp & Dybroe, 2016). Det har også betydning, hvad medarbejderne gør ved disse styringstiltag. Inden for sagsbehandlingspraksissen er det uafklaret, hvorvidt en ledelse vil formulere håndfaste regler om kommunikationen med virksomhederne, eller om det mere handler om en retning, man gerne vil påvirke til og måske belønne. Sagsbehandlerne har tydeligvis holdninger til, hvad der er rigtigt at gøre og ønsker at fastholde den myndighedsrolle, som de mener, de er sat i verden for at udfylde. Inden for det studieadministrative arbejde er den relationelle del af arbejdet usynligt, ikke anerkendt, og forandringer tager ikke højde for denne del af arbejdet. Dele af arbejdet bliver 'skrevet ud' i de konkrete styringstiltag og forsvinder, og noget genopstår. Som det fremgår, udfordrer forandringer af arbejdet fagligheden og fagstoltheden og har herved betydning for det emotionelle arbejde.

Usynlige 'varme hænder'

Hvorfor er de 'varme hænder' usynlige i administrativt arbejde? En forklaring kan være, at det administrative arbejde traditionelt har været en 'støttefunktion', og at arbejdet, som noget selvstændigt i sig selv, ikke har været synligt. Men, der kan også være andre forklaringer på, hvad der fremmer, at denne del af arbejdet er usynligt. Særligt gælder inden for studieadministrationen, at den relationelle del af arbejdet ikke bliver koblet til handlinger, der har et særligt formål og kræver en særlig faglighed og erfaring i arbejdet (Fletcher, 2001). Samtidig handler det også om, at der er begrænsninger i sproget om arbejdet. Der eksisterer ikke et tydeligt sprog om forståelsen af dette arbejde i administrativt arbejde – et kompetence- og organisationsprog – samt hvilke kundskaber det kræver at mestre dette arbejde. Ovenstående forstærkes af, at denne del af arbejdet ofte bliver koblet til den enkeltes personlighed ved at forklare, at vedkommende gør dette, fordi han/hun er sådan som person. Herved ligger det også lige for at lave koblingen til køn ud fra et kønstraditionelt blik og hermed kvinders personlighed (ibid). Fx kan formuleringer om væsentligheden af at have et 'omsorgs-gen' udvande denne del af arbejdet og en faglighed (Sjørup et. al., 1989). Der er med denne forklaring implicit en forventning om, at kvinder blot mestrer emotionelt arbejde. Ved at italesætte arbejdet med reference til deres person, kan medarbejdere indirekte være med til at understøtte en eksklusion af denne del af arbejdet. I samtaler og interview bliver denne del af fagligheden, blandt nogle studieadministrative medarbejdere, gjort til personlige egenskaber, de har som menneske/kvinde:

"Jeg er jo den type der, hvis der kommer en dame med rollator, der skal ind et sted, jamen så er jeg jo den type, der farer hen og åbner døren, hun har jo ikke spurgt om hjælpen,

vel. I toget, er jeg også den type, der rejser mig, selvom det ikke er min cykel, der står i vejen.....jamen det er bare sådan jeg er..”
(Interview)

Den studieadministrative medarbejder kobler det, hun gør, til det menneske hun er. Eksemplet, hvor hun hjælper den ældre dame med rollatoren, kunne lige så vel handle om en studerende, der kommer fra en eksamen, hun har dumpet og ser fortabt ud. Hun ønsker at give det ekstra i relationer på arbejdet og ser, at det hjælper mennesker på vej (Bolton & Boyd, 2003). Den emotionelle del af arbejdet bliver taget selvfølgelig af både ledere og andre faggrupper og bliver heller ikke kortlagt i analyser af arbejdet. Det udvikler sig, når der sker forandringer, og fx underviserne oplever, at de pludselig skal håndtere et arbejde, de før har haft studieadministrative medarbejdere til at hjælpe sig med eller, når sagsbehandlerne oplever modsatrettede krav i deres sagsbehandling og ambivalenser i forhold til nye krav i deres måde at agere myndighed på. Der er meget forskellige måder at håndtere emotionelt arbejde på i de to cases. Hos de studieadministrative medarbejdere er håndteringen umiddelbart individuel, hvilket også hænger sammen med, at denne del af arbejdet ofte bliver personliggjort. Hos sagsbehandlerne er der et stærkt fagligt fællesskab og en fagstolthed, der gør, at man udfordrer, det man ser som uhensigtsmæssige forandringer. Der er en kollektiv håndtering af de følelsesmæssige udfordringer, der i dette tilfælde bunder i, at sagsbehandlerne har vanskeligt ved at opretholde den bureaukratiske etos, som kendetegner deres faglighed og fagstolthed (Korczynski, 2003).

Konklusion og perspektiver

Artiklen retter blikket mod et arbejde, der i politiske og offentlige sammenhænge be-

tegnes som et arbejde med 'kolde hænder' i modsætning til fx et arbejde med 'varme hænder' som bl.a. sygeplejersker, pædagoger og sosu-assistenten udfører. Gennem artiklens to cases bliver det tydeligt, at det er en forsimplet og fejltagtig forståelse, der bliver lagt ned over administrativt arbejde. Administrativt arbejde har en servicerende karakter ved at skulle understøtte andre faggrupper og eksterne borgere og virksomheder, hvor emotionelt arbejde har været og er en fast bestanddel af dette. Samtidig har det som medarbejder historisk været væsentligt at indgå loyalt i det administrative arbejde overfor ledelse, organisation og ny teknologi, hvilket indebærer emotionelt arbejde. Artiklen viser, hvad dette arbejde handler om og også, at emotionelt arbejde udvikler sig i samspil med forandringer, andre faggrupper, virksomheder, borgere og de administrative medarbejders handlinger. Den emotionelle del af arbejdet har altid være usynligt, og derfor er der heller ikke udviklet et særligt sprog, der sætter ord på denne del af fagligheden. Derimod er denne del af arbejdet ofte blevet personliggjort og koblet til køn ud fra et kønstraditionelt perspektiv.

At den emotionelle del af administrativt arbejde er usynlig, har konsekvenser for de administrative medarbejdere i form af manglende anerkendelse af en væsentlig del af deres faglighed og arbejde i praksis samt en manglende forebyggelse og håndtering af de følelsesmæssige belastninger, som arbejdet indebærer. Den manglende synlighed af denne del af arbejdet har også betydning for andre faggrupper, der samarbejder om konkrete opgaver med de administrative medarbejdere. Særligt som en konsekvens af fx centraliseringer og digitalisering af arbejdet, nedbrydes deres indbyrdes samarbejdsrelationer ofte og fagligheder udfordres.

Det er håbet, at denne artikel kan være med til at fremme en forståelse af administrativt arbejde, hvor der bliver taget høj-

de for den emotionelle del af arbejdet som nødvendigt og værdifuldt. Og at der kan være blik for, at denne del af arbejdet ikke alene har sammenhæng med eksterne aktører som virksomheder og borgere, men også de interne relationer, der bl.a. som følge af centraliseringer af arbejdet, er blevet mere 'kundeorienterede'. Ledere af administrativt

arbejde, fagforening og tillidsvalgte og også de administrative medarbejdere selv har en opgave i at understøtte, at den emotionelle del af arbejdet bevidstgøres og håndteres i konkrete arbejdsfællesskaber. Det vil understøtte den administrative faglighed og mening i arbejdet, og at denne del af arbejdet håndteres og udvikles kollektivt.

LITTERATUR

- Alvesson, Mats (2001). "Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity". *Human Relations*, 54(7), 863-886.
- Bertelsen, Pernille (2007). "Vil elektroniske patientjournaler overflødig gøre lægesekretærer på de danske sygehuse?". *Tidsskrift for arbejdsliv*, 9(3), 28-43.
- Bolton, S. C., & Boyd, C. (2003). "Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart." *Work, Employment & Society*, 17(2), 289-308.
- Bolton, S. C. (2004). "Conceptual Confusions: Emotion Work as Skilled Work." In C. Warhurst, E. Keep & I. Grugulis (Eds.), *The Skills That Matter* (p. 19-38). Palgrave Macmillan.
- Bolton, S. C., & Houlihan, M. (2005). "The (mis)representation of Customer Service." *Work, Employment & Society*, 19(4), 685-703.
- Du Gay, P. (2007). "Hyldest til bureaukratiet". København: Hans Reitzels Forlag.
- Ejersbo, N., & Greve, C. (2014). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. København: Akademisk Forlag Business.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I. & Shaw, L. L. (2011). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Fangen, Katrine (2010). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Finansministeriet (2008). *Administrative servicecentre i staten*. København: Finansministeriet.
- Fletcher, J. K. (1998). "Relational Practice – a Feminist Reconstruction of Work." *Journal of Management Inquiry*, 7(2), 163-186.
- Fletcher, J. K. (2001). *Disappearing Acts*. Cambridge US: The MIT Press.
- Forseth, Ulla (2010). "Ambivalenser i frontlinjearbeid." *Tidsskrift for arbejdsliv*, 12(3), 9-24.
- Frey, C. B. & Osborne, M. (2013). "The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization?" Working Paper. University of Oxford: Oxford Martin Programme on Technology and Employment.
- Geertzen, K. (1990). *Dannet ung pige søges – Perfekt i dansk stenografi og maskinskrivning. Gerne kendskab til sprog. Kvinder på kontor 1900-1940*. København: Akademisk Forlag.
- Guy, M. E., Newman, M. A. & Mastracci, S. H. (2008). *Emotional Labor. Putting the service in public service*. New York: Routledge.
- HK (2014). *Notat om automatisering af arbejdsfunktioner og beskæftigelse*. Analyse og ledelsesinformation. København: HK.
- Hochschild, A. R. (1979). "Emotion work, Feeling Rules, and Social Structure." *AJS*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (2003). *Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley & Los Angeles: University of California Press.
- Juul, I. (2008). "Kontorarbejdets udvikling fra mandefag til kvindefag." *Cursiv* 3, 77-99.
- Juul, I. (2010). "Fra lommepegedøtre til kontor-mus – køn og klasse fra 1900-1960." *Tidsskrift for arbejdsliv*, 12(2), 54-70.
- Kamp, A. & Dybbroe, B. (2016). "Struggles of Professionalism and Emotional Labour in Standardized Mental Health Care." *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6, 67-86.
- Korczyński, M. (2001). "The Contradictions of Service Work: Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy." In A. Sturdy, I. Grugulis &

- H. Willmott (Eds.), *Customer Service – Empowerment and Entrapment* (p. 79-102). Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Korczynski, M. (2003). "Communities of Coping: Collective emotional labour in service work." *Organization*, 10(1), 5579.
- Korczynski, Marek (2009). "Understanding the Contradictory Lived Experience of Service Work: The Customer-Oriented Bureaucracy." In M. Korczynski & C. L. Macdonald (Eds.), *Service Work* (p. 73-90). New York & London: Routledge.
- Lie, M., & Rasmussen, B (1983). *Kan "kontordamene" automatiseres? Rapport fra prosjektet Kontorautomatisering og kvinnearbeidsplasser*. Trondheim: Institutt for industriell miljøforskning: SINTEF – NTH.
- Maastracci, S. H., Guy, M. E. & Meredith A. N. (2014). *Emotional Labor and crisis response: Working on the Razors edge*. New York: Routledge.
- McKinsey & Company (2009). *Analyse om øget anvendelse af it på selvejende uddannelsesinstitutioner under undervisningsministeriet – forslag til forbedringer af studieadministrative opgaver og processer*. <http://eff.uc-dk.dk/wp-content/uploads/McK-analyse-af-studieadministration.pdf>.
- Newman, M. A. (2012). The Role of Emotional Labor in Public Service, chapter 3. *Building Service-Oriented Government : Lessons, Challenges and Prospects*, editor Wu, Wei: World Scientific Publishing Co Pte Ltd.
- Schmidt, K. (1987). *Kontorautomation – realitet eller reklame? København: Forlaget Kommuneinformation*.
- Sjørup, K., Andersen, L., Thomsen, K., & Christiansen, A. S. (1989). *Analyse af fremtidens efteruddannelse for kontoransatte*. København: Arbejdsmarkedsuddannelserne.
- Spradley, J. P. (1980). *Participation Observation*. London: Thomson Learning.
- Star, S. L., & Strauss, A. L. (1999). "Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work." *Computer Supported Cooperative Work: The Journal of Collaborative Computing*, 8, 9-30.
- Suchman, L. (1995). "Making Work Visible". *Communication of the ACM*. 38(9), 56-64.
- Thomsen, R. (2016). *Det administrative arbejde – er det noget særligt? Et praksisperspektiv på arbejde og forandringer*. Center for Arbejdslivsforskning. Institut for Mennesker og Teknologi. Roskilde Universitetscenter.
- Ugebrevet A4 (2015). "Robotter og computer snupper en tredjedel af vores job." 4. november. København.

Rikke Thomsen, selvstændig konsulent & forsker, ph.d.
e-mail: thomsenrikke@hotmail.com