

Administrativt arbejde – er det noget særligt?

– et praksisperspektiv på arbejde og forandringer

ErhvervsPhD-afhandling

Rikke Thomsen

Center for Arbejdslivsforskning,
Institut for Mennesker og Teknologi,
Roskilde Universitet
HK Stat
September 2016

ErhvervsPhD-afhandling, september 2016

Rikke Thomsen

Hovedvejleder: Helge Hvid, professor, Center for Arbejdslivsforskning, IMT, Roskilde Universitet

Vejleder tredjepart: Anders Buch, professor, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet

Virksomhedsvejleder: Jan Erik Rasmussen, sekretariatschef, HK Stat

© 2016 Rikke Thomsen

Layout: Rikke Thomsen og Ritta Juel Bitsch

Front page: Rikke Thomsen og Ritta Juel Bitsch

Print: Prinfo Paritas Digital Service

ISBN 978-87-7349-937-5

Inhold

Del 1.

Kapitel 1, Indledning.....9

Usynligt arbejde – i forskning og i praksis 12

Forskningsspørgsmål 13

Afhandlingens seks dele 15

Kapitel 2. Forskning i administrativt arbejde og arbejdsliv..... 19

Forskning om administration 19

Et praksisorienteret perspektiv inden for arbejdslivsforskning 25

Opsummering 29

Del 2.

Kapitel 3. En praksisorienteret forståelsesramme og teori om praksis33

Kort baggrund om praksisteorien 34

Schatzkis sociale ontologi 35

Teori til at udfolde aspekter ved praksisser 44

Opsummering 55

Kapitel 4. Forsknings- og analysestrategi59

Tre forskningstilgange 59

Analysestrategi i tre dele 62

Første del: Den historiske udvikling af den administrative praksis 63

Anden del: Tre administrative praksisser og aspekter på tværs 65

Tredje del: Hvordan stabiliseres/udvikles praksisser ved forandringer 68

Opsummering 70

Kapitel 5. Min forskningsmetode73

Forberedelse af det etnografiske feltarbejde 73

Gennemførelse af mine etnografiske studier – faser, fokus og position 83

Feltnoter, analyse og fremstilling 86

Opsummering 89

Del 3.

Kapitel 6. Arbejdets udvikling – som praksis med en praksistradition ...95

Den administrative praksis fra 1880'erne til 1940'erne.....	96
Den administrative praksis fra 1940'erne til 1990'erne.....	100
Den administrative praksis fra 1990'erne og frem til nu	105
Opsummering	116

Del 4.

Kapitel 7. En regnskabspraksis123

Baggrund	124
Handlinger og aktiviteter i regnskabsarbejdet	128
Hvad gør det materielle, og hvad gør deltagerne?.....	139
Hvad er vigtigt i arbejdet?.....	141
Regnskab som praksis – aspekter og teleoaffektive strukturer	146

Kapitel 8. Studieadministrative praksisser151

Baggrund	152
Handlinger og aktiviteter i det studieadministrative arbejde	157
Eksamensopgaven – som eksempel	160
Hvad skal man kunne?	164
Hvad gør det materielle, og hvad gør studieadministrationens deltagere ved det?	172
Hvad er det vigtigt at gøre i studieadministrationen?	174
En studieadministrativ praksis – aspekter og teleoaffektive strukturer ...	178

Kapitel 9. En sagsbehandlingspraksis183

Baggrund	185
Handlinger og aktiviteter i sagsbehandling	188
Regler er ikke blot regler.....	193
Hvad kræver sagsbehandlingen?	196
Sagsbehandling i nuet.....	209
Hvad gør det materielle og hvad gør sagsbehandlerne ved det materielle?	213
Hvad er vigtigt i arbejdet?	216
En sagsbehandlingspraksis – aspekter og teleoaffektive strukturer	219

Kapitel 10. Særlige aspekter på tværs af administrative praksisser225

Det bureaukratiske aspekt	226
Det emotionelle aspekt	233
Det teknologiske aspekt.....	240
Opsummering	243

Del 5

Kapitel 11. Stabilisering og/eller udvikling af en regnskabspraksis.....247

Et regnskabsmøde	248
Vi laver det samme, men	249
Regnskabspraksissen i sammenhæng med studieadministrationerne	251
Regnskabspraksissen i sammenhæng med Budget.....	253
Hvordan stabiliseres og/eller udvikles en regnskabspraksis?.....	257
Skyggesider af forandringer - en negativ spiral	265
Opsummering	267

Kapitel 12. Stabilisering og/eller udvikling af de studieadministrative

praksisser ved forandringer271

”Vi skal sammen skabe en mere professionel og effektiv administration”272	
Baggrund for forandringer	274
Implementering af Wiseflow	276
Wiseflow-forløb – a piece of cake?	278
Hvordan stabiliseres og/eller udvikles en studieadministrativ praksis? ...	289
Opsummering.....	292

Kapitel 13. Stabilisering og/eller udvikling af en sagsbehandlingspraksis ved forandringer.....295

Løbende effektivisering og virksomhedsorientering	296
Hvordan stabiliseres og/eller udvikles sagsbehandlingspraksissen ved forandringer?.....	302
Skyggesider af forandringer internt i praksissen	305
Opsummering.....	311

Kapitel 14. Hvordan stabiliseres og/eller udvikles administrative praksisser ved forandringer?	313
Det emotionelle aspekt – forsvinder, genopstår og transformeres	313
Det teknologiske aspekt – fastholdes og udvikles	317
Det bureaukratiske aspekt – fastholdes eller får mindre plads.....	319
Hvad betyder en praksistradition for måden at møde forandringer på? ..	321
Skyggesider af forandringer	325
Opsummering.....	327
 Del 6.	
Kapitel 15. Konklusion og perspektivering.....	331
Tre særlige aspekter ved administrative praksisser.....	333
Hvordan stabiliseres/udvikles administrative praksisser ved forandringer?	338
Hvordan reproduceres eller transformeres en praksistradition?.....	343
Perspektivering	345
Fokus på arbejdsmiljø – arbejdets kerne	346
Aktionsprojekter med administrative medarbejdere	348
Handlingsperspektiver for en fagforening – arbejdsorientering og et stærkt fagligt fællesskab.....	351
Afrunding	353
 Resumé	355
 Abstract.....	359
 Litteratur	363

Del 1

Hvorfor administrativt arbejde og forandringer?
Forskning i administrativt arbejde og arbejdsliv

Indledning

Der høres hurtige faste skridt ude på gangen. En tekniker er lige kommet ind ad døren for at tale med den ene sagsbehandler. Hun har lovet at give en tilbagemelding om et særligt affaldsstof. Den anden sagsbehandler sidder og bladrer i en bunke papirer med et gult omslag. Der er netop kommet svar fra en virksomhed i en "kompleks" sag. Sagsbehandleren sukker. Der mangler fortsat dokumentation fra virksomheden.

På et andet kontor kører transistorradioen med en svag popmusik. Otte medarbejdere i regnskab sidder med ansigterne rettet mod deres skærme, og et par af dem har også dokumenter, de kontrollerer ved siden af tastaturet. En klapren fra tastaturerne brydes af en kommentar om en email, som en kollega et andet sted i huset har sendt som tak for hjælpen til en af medarbejderne i bogholderiet. "Det siger man da kun til sin mand, gør man ikke?" De andre griner og lader et par bemærkninger falde, uden at blikket fjernes fra skærmen og hænderne fra tastaturet.

I en studieadministration står to studerende ved den høje skranke. Der står blomster og tændte fyrfadslys på skranken. En medarbejder er ved at forklare de studerende, hvordan afleveringen af en eksamensopgave skal foregå. Bag hende sidder to andre medarbejdere. Den ene taler i telefon. Hun har en censor i røret, der har glemt at udfylde nogle papirer. Den anden taler med en underviser, der står ved hendes computer. Underviseren har et akut behov for at få udskrevet en liste.

Jeg har opholdt mig på tre forskellige administrative arbejdspladser inden for staten. Gennem observationer, samtaler, møder og interviews har jeg fået indsigt i det administrative arbejde, og i de sammenhænge, arbejdet indgår i. Det administrative

arbejde er udfordret ved at være et meget bredt og heterogent felt.¹ Som det fremgår af ovenstående observationer, består arbejdet i dag af en mangfoldighed af opgaver inden for bl.a. regnskab, studieadministration, service og sagsbehandling. Jeg vil alligevel hævde, at det administrative arbejde er et særligt arbejde, som der knytter sig en særlig historie til. Det særlige ved arbejdet er dog ikke en fast størrelse. Jeg har gennem mine studier set, hvordan medarbejdere inden for administration er med til at fastholde og udvikle arbejdet ved forandringer inden for staten.

Hvis man alene forholder sig til de seneste årtiers reformer, indgreb og politiske taler, så har det administrative arbejde været i søgelyset, når der skal effektiviseres, digitaliseres, centraliseres, privatiseres etc. Der er i både den nuværende og tidligere regeringer en fast tro på, at der fortsat er store besparelser at hente 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”², hvor ambitionen er at flytte 5 mia. kr. fra administration til service. En af konsekvenserne af dette er bl.a. en gennemgribende centralisering af dele af det administrative arbejde i staten.³ Udover at centralisere arbejdet skal det yderligere effektiviseres ved hjælp af ny teknologi. Rationalerne i den økonomiske styring er i øjeblikket at udnytte stordriftsfordele via centralisering samt en øget brug af digitale selvbetjeningsløsninger.⁴ Effektiviseringer skal ikke alene ske ved, at andre medarbejdergrupper, borgere og virksomheder skal betjene sig selv ved hjælp af teknologiske løsninger. Teknologiske løsninger skal også helt eller delvist fjerne administrative opgaver

1 Det administrative arbejde forstået som HK-arbejde, hvor medarbejdere har en erhvervsfaglig uddannelse inden for administration og/eller er HK overenskomstansatte, da både ufaglærte og andre faggrupper også udfører administrativt arbejde. HK/Stat DK har 21.605 erhvervsaktive medlemmer ud af i alt 29.620 medlemmer (juli, 2016). Inden for den kommunale sektor er tilsvarende tal: 47.308/64.143 medlemmer. HK har med de private sektorer i alt 187.069 erhvervsaktive medlemmer og 252.036 medlemmer i alt (juli, 2016).

2 Retorikken gælder ikke kun for den del af det administrative arbejde, der udføres af HK'ere men også for DJØF'ere.

3 Der bliver skabt gigantiske administrative fællesskaber på tværs af ministerielle områder, der berører omkring 5.000 medarbejdere, som skal servicere knap 80.000 medarbejdere (Finansministeriet, 2008).

4 Dette bygger på en neo-weberiansk styringsmodel, der har fokus på stordriftsfordele og teknologiske muligheder (Ejersbo & Greve, 2014).

fra medarbejderne.⁵ Der er i øjeblikket stærke interesser i at lade robotter overtage hele eller dele af sagsbehandlingsarbejdet og privatisere myndighedsopgaver, hvor det er muligt.^{6 7} Hvis man tager alt dette meget alvorligt, er udsigten for det administrative arbejde temmelig dystert.

Når jeg forholder mig til disse tiltag og scenarier, er de umiddelbart langt fra det administrative arbejde i praksis. Administration hører ikke til de positive og visionære ord i taler om fremtidens offentlige sektor. Det bliver hurtigt koblet til et trægt og langsommeligt bureaukratisk system med alt for mange regler og procedurer. Samtidig er den herskende teknologiforståelse fortsat præget af en stærk tro på teknologiens muligheder isoleret set. Der går ikke lang tid imellem, at pressen melder om IT-skandaler i det offentlige.⁸ Ét er, at systemerne ikke virker, men de lever heller ikke op til de effektiviseringsgevinster, man på forhånd har kalkuleret med. Jeg får en fornemmelse af, at den viden om praksis, og erfaringer i bl.a. brugen af digitale systemer, der er oparbejdet igennem årtier hos de administrative medarbejdere, ikke bliver anvendt. I det hele taget træder arbejdets værdi i sig selv ikke frem og anvendes i sammenhænge, hvor der tages afgørende beslutninger af betydning for arbejdets fremtid. Det er samtidig min påstand, at arbejdets oprindelse og forankring i bureaukratiet udfordres af de offentlige moderniseringsprocesser, hvis indhold ofte lægger afstand til bureaukratiet eller selvfølgelig gør det. Jeg vil søge indsigt i arbejdet i praksis og samtidig i den historiske udvikling af arbejdet for at forstå arbejdet i dag, og den sammenhæng, det indgår i.

Måske har der altid været stærke økonomiske interesser i det administrative arbejde. Fagets oprindelse, hvor arbejdet inden for få årtier gennemgår en revolutionær udvikling, splittes op og tilføjes en ny type af administrativt arbejde. Den ”nye”

5 De seneste scenarier om automatiseringer viser, at man vil kunne fjerne 70 % af det administrative arbejde fra omkring 80 % af HKs medlemmer. Tallene bygger på to amerikanske økonomers beregninger, der viser at 47 % af alle beskæftigede i USA sidder i arbejdsfunktioner, hvor risikoen på 70 % for at blive automatiseret udgør 70 % (Ugebrevet A4, 4. november 2015, Frey og Osbornes, 2013).

6 HK Stat har som faglig organisation stillet spørgsmål om konsekvenserne af dette for borgerne og samfundet i øvrigt.

7 Fx skal ATP fra den 1. juli 2016 drive Arbejdsmarkedets Erhvervssikring, som bliver en selvejende institution med egen bestyrelse.

8 PROASK inden for Arbejdsskadestyrelsen, EFI, SKATs inddrivelsessystem og Tinglysningen inden for Domstolene for blot at nævne nogle eksempler.

type arbejde bliver kvindernes og hurtigt den mest dominerende del af arbejdet. Kvinder rekrutteres i første omgang blandt middelklassens døtre, der arbejder, til de bliver gift. Et krav til medarbejderne er netop middelklassens dyder. Sidenhen, med rekrutteringen af arbejdsklassens døtre, er loyaliteten over for ledelsen et væsentligt element. Hvilken betydning dette udgangspunkt har for arbejdet og for det særlige, der knytter sig til arbejdet er et relevant spørgsmål. Historien viser også, at teknologi er en trofast følgesvend i det administrative arbejdes udvikling. Den understøtter gang på gang, at arbejdet kan organiseres på nye måder bl.a. med skrivestuerne, hvor store dele af arbejdet netop er at renskrive tekster på mekaniske skrivemaskiner og også nu, hvor fx regnskab centraliseres på ny i administrative enheder. Man kan sige, at teknologien rummer modsætninger, da den på den ene side muliggør nye opgaver og relationer, og på den anden side fører til et mindre spændende arbejde og fjerner opgaver og medarbejdere.

Usynligt arbejde – i forskning og i praksis

Der er gennemført få studier om det administrative arbejde i staten og i det offentlige generelt sammenlignet med traditionelle professionsfag og fag inden for velfærdsområder som fx hjemmeplejen. Det tyder på, at der hverken inden for faget eller inden for centraladministrationen, har været et blik for, hvad forskning kan bidrage med sammenlignet med fx pædagog- og lærerfaget. Dette hænger måske sammen med, at der hos erhvervsfagene ikke har været samme tradition for forskning i faget som inden for professionsfagene. Måske er der også en sammenhæng med, at administrativt arbejde ikke er ”rigtigt” velfærdsarbejde med kontakt til borgere og virksomheder. Men meget administrativt arbejde indebærer netop kontakt til virksomheder og borgere, som også de indledende observationer af de studieadministrative medarbejdere og sagsbehandlerne viser.⁹

Usynligt arbejde dukker op som begreb i forskning om det administrative arbejde i sammenhæng med automatisering af arbejdet. Her fremhæves særligt den mere relationelle del af arbejdet som usynlig (Lie & Rasmussen, 1983, Schmidt, 1987, Sjørup & Thomsen, 1985), men det gælder også arbejdet med administrative systemer (Grosen, 2009). Der knytter sig hermed en særlig problemstilling til

⁹ Der er forsket i dele af dette arbejde, særligt ved nye typer af organiseringer understøttet og muliggjort af teknologi som fx kundecentre i SKAT (Wiegman et al., 2010).

arbejdet. En af årsagerne til at dele af arbejdet er usynligt kan være, at det administrative arbejde er kendetegnet ved ofte at være servicerende eller støttende for noget andet arbejde. I mine studier vil jeg undersøge arbejdet i praksis for bl.a. at "få øje på" det usynlige arbejde. Der er ikke gennemført særlig meget forskning, hvor administrative medarbejdere har agens, og hvor interessen er at belyse, hvad medarbejdere rent faktisk gør, når de møder forandringer, og hvilke effekter det har. Jeg er interesseret i at koble studier af arbejdet med studier af, hvad der sker, når arbejdet forandres, her gælder det inden for staten. Jeg er bl.a. nysgerrig i forhold til, om der er særlige aspekter ved arbejdet, som medarbejderne fastholder og/eller udvikler ved forandringer. Når der konstant gennemføres forandringer inden for det offentlige med en hastighed, der gør, at stabilitet hører til sjældenhederne, og flygtighed er et vilkår, er dette væsentligt. Med forandringshastigheden er også fulgt krav til medarbejderne om omstilling til omstilling inden for staten (Andersen & Born, 2001). Det administrative arbejde er "født" ind i bureaukratiske organisationer med deres særlige formål og dyder, som står i umiddelbar modsætning til en konstant omstilling. Jeg har en interesse i at undersøge, hvilken betydning denne historie har for arbejdet i dag, og hvordan medarbejdere inden for administration møder forandringer. Jeg tænker, at arbejdet må bestå af noget særligt og nødvendigt, siden det fortsat består trods et gennemgående fokus på effektivisering af arbejde samt trusler om automatisering og digitalisering.

Forskningsspørgsmål

Jeg har en ambition om at favne bredden i det administrative arbejde og har derfor søgt cases inden for forskellige administrative områder, nemlig regnskab, studieadministration og sagsbehandling. Disse tre områder repræsenterer klassiske områder inden for det administrative fag og arbejde og fylder samtidig i omfang.¹⁰

¹¹ Jeg vil gennem observationsstudier og interview indkredse det særlige, der gør sig gældende inden for de tre typer af arbejde inden for staten. Som det fremgår

10 To andre områder ville også være væsentlige. Det gælder administrativt arbejde inden for HR og sekretærarbejde. Jeg gennemfører mit pilotstudie inden for HR i et ministerium, jf. kapitel 5. Jeg har ikke valgt sekretærarbejdet som et af de tre andre områder, da området med computerens fremkomst er kraftigt reduceret og primært eksisterer i form af chefsekretærarbejde. Elementer i arbejdet kan minde om studiesekretærernes, dog er den væsentlige relation til en leder/ledelse afgørende i chefsekretærarbejdet og adskiller sig herved.

11 Arbejdet er placeret under HK/Stats overenskomst med Finansministeriet.

af de indledende observationer, er der åbenlyst forskelle i, hvem de administrative medarbejdere samarbejder med, hvor meget interaktion eller ”computerarbejde”, der er i arbejdet, hvilke teknologier, som indgår, og endelig forskellige grader af forudsigelighed i arbejdet. I de enkelte cases vil jeg undersøge, hvad medarbejderne gør i arbejdet, hvad det er, de skal håndtere også i samspil med teknologien, og hvad der er vigtigt i arbejdet frem for noget andet. Jeg vil analysere de enkelte cases og på baggrund heraf undersøge, om der er særlige aspekter i det administrative arbejde, som går igen på tværs af casene. Samtidig vil jeg undersøge, hvad der sker med det særlige ved det administrative arbejde, både i den enkelte case men også på tværs af casene ved forandringer. Hvad forbliver, hvad udvikles, hvilke handlinger og strategier hos de administrative medarbejdere understøtter dette? Selvom langt størstedelen af medarbejdere inden for det administrative arbejde er kvinder, er køn ikke i fokus i afhandlingen.¹² Kønnen træder dog frem i fremstillingen af den historiske udvikling af det administrative arbejde, og når jeg berører, hvorfor dele af det administrative arbejde er usynligt.

Som nævnt foregår der et utal af forandringer inden for det offentlige og staten i øjeblikket. Men ét er, hvad regering og ministerier dikterer forandringerne skal handle om, og hvilke besparelser de skal give. Noget andet er, hvordan disse forandringer ”slår igennem” i de konkrete cases, og hvordan de forandringer, der involverer det administrative arbejde, mødes af medarbejdere, deres ledere og andre grupper, som administrative medarbejdere samarbejder med. Det interessante er ikke alene at se på betydningen af forandringerne men også, hvordan det særlige ved det administrative arbejde består eller udvikles ved forandringerne, og hvordan medarbejdere handler med og/eller mod forandringerne. Ved forandringerne opstår en række utilsigtede konsekvenser, der kan være modsætningsfyldte. I regnskabscasen har jeg fokus de forandringer, der er fulgt med en forholdsvis ny organisering efter en centralisering af regnskabsarbejdet, hvor man har samlet en række mindre institutioner til en fælles administrativ enhed. I den studieadministrative case opholder jeg mig primært i en lokal studieadministration men gennemfører også feltarbejde i to andre lokale studieadministrationer samt i den centrale studieadministration, hvor et par opgaver er samlet fra de lokale studieadministrationer. I den lokale studieadministration implementeres her og nu en række digitale systemer, hvor jeg vælger at følge implementeringen af et af

12 Af de erhvervsaktive medlemmer i HK Stat er 15.568 kvinder og 3.784 mænd, hvilket svarer til at 80 % af de erhvervsaktive medlemmer inden for HK/Stat er kvinder (juli, 2016).

disse, nemlig et eksamenshåndteringssystem. I sagsbehandlingscasen følger jeg en sagsbehandlergruppe. Her er mit fokus de hyppige forsøg på at effektivisere arbejdet og en ændret tilgang til virksomheder, som sagsbehandlerne er i kontakt med i sagsbehandlingen. For alle casene gælder, at jeg ønsker at undersøge, hvad der sker med de særlige aspekter inden for det administrative arbejde ved forandringer, hvilke består, udvikles, og hvad gør medarbejderne i denne udvikling? De tre fokusområder er en del af den samlede pakke af forandringstiltag, som skal understøtte den økonomiske styring af den offentlige sektor. Det vil sige, at hver arbejdsplads og også ministerielle område er præget af særlige dele inden for den samlede pakke (Bovbjerg, 2011). Et fælles mål for dem alle, når det gælder det administrative arbejde, er dog primært effektivisering.

Jeg vil undersøge det administrative arbejde som et særligt arbejde i tre unikke cases i staten. Mine studier skal tage højde for, at en del af arbejdet er usynligt. Væsentligheden af disse studier skærpes ved, at der ikke er gennemført særlig meget forskning inden for feltet og heller ikke af forandringers betydninger for det administrative arbejde. Jeg vil søge indsigt i det administrative arbejdes historie som et element til at forstå arbejdet i dag og den generelle forståelse, der hersker omkring arbejdet. Som det fremgår af de indledningsvise observationer, sker arbejdet i samspil med bl.a. teknikere, virksomheder, interne kolleger, undervisere, studerende og ledere. Jeg vil betragte det administrative arbejde i sammenhæng med andre faggrupper og typer af arbejde. Det vil dog primært ske gennem de administrative medarbejdere. Endelig bliver teknologien særlig væsentlig at inddrage, da den er en integreret del af arbejdet. Jeg vil se på dette samspil, og hvordan forandringer også giver nye muligheder og positioner i relation til andre grupper af medarbejdere. På baggrund af ovenstående er mine forskningsspørgsmål følgende:

- Hvordan kan administrativt arbejde betragtes som et særligt arbejde?
- Hvad betyder forandringer for det administrative arbejde, og hvordan møder administrative medarbejdere forandringerne?

Afhandlingens seks dele

Afhandlingen består af seks dele, hvor de to første dele danner baggrund for mine analyser, hvorefter del 3-5 er analyser, og endelig er del 6 projektets konklusion og perspektiver.

Del 1: Første del sætter fokus på problemstilling og placerer projektet inden for forskning i administrativt arbejde og arbejdslivsforskning (kapitel 1 og 2). Kapitel 2 er en indkredsning af de hovedinteresseområder inden for forskning i administrativt arbejde, der har vist sig i mine litteratursøgninger, og som er relevante for mine studier. Jeg placerer herefter studiet inden for en praksisorienteret forståelsesramme, hvilket er nyt og forholdsvist uafprøvet inden for arbejdslivsforskning. Praksisteorien udgør hermed forståelsesrammen for mine studier af det administrative arbejde og forandringer.

Del 2: I anden del, kapitel 3 introduceres en praksisteoretisk forståelsesramme samt teori inden for arbejdsliv og organisation, som jeg anvender til at udfolde og karakterisere de særlige aspekter, jeg finder ved det administrative arbejde. Desuden reformulerer jeg mine forskningsspørgsmål i et praksisteoretisk perspektiv. I kapitel 4 redegør jeg for en forsknings- og analysestrategi, der kombinerer tre forskellige praksisorienterede forskningstilgange, en situeret, en genealogisk og en dialektisk tilgang. De tre forskningstilgange danner grundlag for en fremstilling af den historiske udvikling af den administrative praksis, tre caseanalyser af praksis, en opsummering af fælles aspekter ved administrative praksisser, tre caseanalyser af forandringer af praksisser, og hvordan disse opretholdes/udvikles og endelig betydninger af forandringer for de administrative praksisser med fokus på de tre fælles aspekter og forandringer af de administrative praksisser i sammenhæng med en praksistradition. Efter den konkrete analysestrategi introducerer jeg i kapitel 5 min forskningsmetode i forbindelse med forberedelse af feltarbejdet, selve feltarbejdet og opsamling og analyse af feltarbejdet.

Del 3: I tredje del svarende til kapitel 6 fremstiller jeg den historiske udvikling af det administrative arbejde gennem tre perioder fra 1890'erne og op til i dag. Her lægger jeg vægt på betydninger af teknologi, den generelle forståelse af arbejdet og hvilke krav der, i sammenhæng med både teknologien og den generelle forståelse af arbejdet, er stillet til de administrative medarbejdere gennem de tre perioder. Jeg indkredser fremkomsten og udviklingen af en praksis og en praksistradition.

Del 4: Fjerde del indeholder først tre praksisanalyser i kapitel 7-9. I hver case indleder jeg med introduktion og baggrund for case, hvorefter jeg fremstiller de enkelte cases ved at vise håndteringen af opgaver og arbejdsdag. På baggrund heraf analyserer jeg de elementer, der er med til at forme praksissen - primært den praktiske forståelse og de normative orienteringer, og undersøger om særlige

aspekter træder frem og kendetegner praksissen. I kapitel 10 opsummerer jeg de særlige aspekter, som viser sig i praksisanalyserne og trækker på relevant forskning inden for arbejdsliv og organisation til yderligere udfoldelse af disse aspekter.

Del 5: Femte del har fokus på betydninger af forandringer for de administrative praksisser, og hvorvidt disse stabiliseres og/eller udvikles ved forandringer. Dette svarer til kapitel 11-13. Hver case indledes med en fremstilling af den/de forandringer, der er i fokus. Herefter analyserer jeg, hvad der sker i samspillet med andre praksisser, en materialitet eller inden for den konkrete praksis. I hver analyse søger jeg svar på, hvad deltagerne gør i mødet med forandringer. I kapitel 14 opsummerer jeg, hvad forandringer har betydet for de administrative praksisser med fokus på de særlige aspekter, og hvordan de enkelte praksisser har reproduceret og/eller udviklet en generel forståelse af det administrative arbejde i mødet med forandringer.

Del 6: Sjette del er projektets konklusion og perspektivering (kapitel 15).

Forskning i administrativt arbejde og arbejdsliv

Jeg vil nu placere studiet inden for forskning i administrativt arbejde. Jeg introducerer denne forskning inden for tre hovedinteresseområder, som har vist sig i mine litteratursøgninger og temaer som er relevante for mine studier. Introduktionen må ikke forveksles med et bredt litteraturreview. Herefter placerer jeg studiet inden for et praksisorienteret perspektiv, som er forholdsvist nyt og uafprøvet inden for arbejdslivsforskning.

Forskning om administration

På baggrund af mine litteratursøgninger har forskning i administrativt arbejde fordelt sig inden for tre overordnede interesseområder. Det drejer sig om historiske studier af det administrative arbejde, administrativt arbejde som usynligt arbejde i sammenhæng med studier af arbejde og teknologi samt studier, der på forskellig vis forholder sig til status og administrativt arbejde.^{13 14} Dette er en grov opdeling, og flere af studierne går også på tværs af områderne. For alle områder gælder, at køn er et tema inden for flere af studierne. Særligt den historiske forskning er præget af dette, men der knytter sig også en særlig historie om køn til arbejdets oprindelse, og så er arbejdet i sig selv kønnet.¹⁵ I mine søgninger har jeg søgt på

13 Jeg forholder mig ikke til studier af andre faggruppers arbejde med administration bl.a. som konsekvenser af øgede dokumentationskrav i den offentlige sektor for professioner som socialrådgivere, sygeplejersker etc.

14 Desuden studier af administrativt arbejde og muskelskeletbesvær, forskellige HR-temaer samt studier af læringsbetingelser som en del af 'Kontorprojekter' (Siig Andersen et al., 1999-2003) "falder" uden for de tre områder.

15 Det administrative arbejde har udviklet sig forskelligt inden for forskellige lande og kontinenter, hvilket også præger forskningen. Dog ser jeg en række ligheder i historiske studier, studier af kønnet arbejde samt teknologiens indvirkning på arbejdet.

diverse begreber om administration, som bl.a. har inkluderet "kontorarbejde" og "administrativt arbejde". Jeg har primært haft fokus på den del af det administrative arbejde, der varetages af medarbejdere med en erhvervsfaglig baggrund inden for administration og/eller andre andre, der er ansatte til at lave HK-arbejde. Desuden har jeg søgt på mere specifikke arbejdsfunktioner såsom "sagsbehandling", "sekretærarbejde", "regnskab", "studieadministration". Jeg har søgt bredt på det administrative arbejde først inden for DK, og sidenhen inden for Norden og internationalt med forskellige engelske betegnelser for det administrative arbejde, herunder "clerical work", "administrative work", "office work", "secretary", "front-line worker", "service work". Ved søgninger inden for administrativt arbejde og "administrative work" er der dukket forskning op, der undersøger andre dele af det administrative arbejde, fx juristers arbejde på et hollandsk migrationskontor, hvor der er overlap til den del af det administrative arbejde, som jeg undersøger. Jeg har ikke begrænset søgningen i forhold til staten eller det offentlige men har søgt bredt inden for alle sektorer. Jeg har kombineret mine søgeord med "køn", "automatisering", "teknologi", "offentlig sektor" etc. Udover de brede søgninger har jeg betjent mig af "snowballing". Jeg er "hoppet" fra referenceliste til artikler til nye referencer, eller til artikler, som har citeret centrale artikler osv..

Historiske studier af det administrative arbejde

Der er forsket en del i kontorfagets udvikling fra mandefag til kvindefag altså i den første periode af arbejdets historie. Forskningen lægger vægt på feminiseringen af det administrative arbejde og den tætte sammenhæng til reorganiseringen af arbejdet. Historien er i grove træk stort set den samme i hele den vestlige verden blot med tidsmæssige forskydninger (Juul, 2008, 2010, 2011; Geertsen, 1990; Fine, 1991; Kwolek-Folland, 1994; Strom, 1989, 1992; England/Boyer, 2009; Boyer, 1998; Davies, 1982; Lowe, 1987; Conradson, 1988). Studier stiller dog spørgsmålstegn ved den "naturlige" og uundgåelige feminisering af arbejdet (Strom, 1989). Bl.a. viser forskning fra USA, at kvinder fra start af blev valgt til at udfylde de mange nye jobs på kontoret, fordi de i forvejen havde været brugt til lettere produktionsarbejde, og fordi de accepterede en lav løn, da der ikke var karrieremuligheder. Det var nærmere de opgaver, som mænd og kvinder løste på kontoret og lønnen de tjente, som var det, der skabte opdelingen mellem mænd og kvinder og ikke så meget teknologien. De job, kvinderne tog, var skabt af udviklingen i nye metoder til at kommunikere, udarbejde regnskaber på og journalisere etc. (Strom, 1989). Ifølge de danske kilder var det primært middelklassens døtre, som til en begyndelse blev rekrutteret til det administrative fag, hvorefter arbejderklassens

kvinder indtog kontorfacet. Herhjemme udfordrer Ida Juuls studie (2010) den gængse måde historisk at fremstille udviklingen af kontorfacet på fra mandefag til kvindefag ved at inddrage administrative medarbejderes fortællinger om deres arbejdsliv. Det er tydeligt, at der blev stillet forskellige positioner til rådighed, om man var mand eller kvinde, men samtidig var der også muligheder for at indtage positionerne på forskellig vis. Hermed giver Juul kontormedarbejderne agens. De er ikke passive respondenter på en udvikling. Et studie, jeg kort vil fremhæve, som jeg ikke tilsvarende har set herhjemme, er Boyer & Englands (2008) studie af kontorteknologier tilbage i slutningen af 1900-tallet, hvor de finder, at særlige kontorteknologier er blevet feminiseret, hvilket har været en måde, hvorpå man har formet rumlige praksisser og sociale relationer på arbejdspladserne.¹⁶ Selvom jeg arbejder med en teoretisk forståelsesramme, der vægter det materielle, ligger dette fokus dog uden for mit arbejde. Her er det medtaget, da historiske dokumenter i DK viser, at man herhjemme har koblet betjeningen af kontormaskinerne til noget, kvinder var særligt gode til. Dog er det ikke afdækket, om selve teknologien bevidst fik indskrevet særlige feminine elementer.

Jeg vil desuden fremhæve studier om de tidlige interesser i den vestlige verden i at effektivisere det administrative arbejde, som jeg ikke har fundet tilsvarende inden for den danske forskning. Pointen med dette er at pege på, at effektivisering af det administrative arbejde ikke er noget, der først opstår med reformprogrammer herhjemme i starten af 80'erne. Davies (1982) viser, at "the scientific management of office work" arbejdede systematisk med at (re-)divisionere kontorarbejdet allerede ved opblomstringen af kontorarbejdet som kvindefag. Tilsvarende viser Wit et al. (2002) de stærke interesser i at effektivisere kontorarbejdet i Holland, som var stærkt inspireret af USA. Der opstod firmaer, som ville understøtte effektivisering, og der blev oprettet et særligt offentligt kontor med fokus på mekanisering og reorganisering af det administrative arbejde. Det ligger uden for dette projekts rækkevidde at undersøge de danske forhold nærmere, men jeg har en formodning om, at Danmark har delt interesser med USA og Holland om effektivisering og reorganisering af det administrative arbejde allerede på dette tidspunkt. Som et bidrag til den historiske udvikling af det administrative arbejde inden for staten, ser jeg Andersen & Borns (2001) analyser af udviklingen af embedsmandens rolle

16 Det rumlige fremstilles i en anden udgave i et studie fra Montreal i slutningen af 1900-tallet til starten af det 20. århundrede, hvor (Boyer, 1998) viser, hvordan det offentlige rum også ændrede sig ved kvindernes indtog i kontorfacet, hvor kvinders tilstedeværelse og brug af byrummet blev medieret gennem idéer om respektabilitet.

i staten som et relevant bidrag til at markere særligt det skift, der sker fra start 90'erne og frem til i dag. I mine studier af det administrative arbejde inden for staten understøtter det forståelsen af, hvordan synet på medarbejderne i en særlig kontekst, centraladministrationen, ændrer sig.

Forskning i det administrative arbejdes historie har en væsentlig betydning, hvis jeg skal forstå arbejdet i dag. De bidrag, jeg særligt er blevet opmærksom på, er, hvordan der gennem tiderne er rekrutteret deltagere til det administrative arbejde, herunder hvad der var vigtigt at kunne, og hvad samspillet med udviklingen af teknologier har betydet. Jeg er samtidig, via international forskning, blevet opmærksom på den meget tidlige interesse i at effektivisere det administrative arbejde kraftigt inspireret af USA, hvor fokus var både mekanisering og reorganisering af arbejdet. I kapitel 6 vil jeg fremstille det administrative arbejdes udvikling fra 1880'erne og frem til i dag med den brede pensel ud fra de kilder og dokumenter, der har været tilgængelige.

Teknologi og usynligt arbejde – arbejdet i praksis

Både forskningsområdet om arbejdets historie og teknologi har fokus rettet mod særlige perioder i det administrative arbejde, hvor der er sket markante forandringer, fx da arbejdet skifter køn eller, der hvor man forestiller sig, at der vil ske markante forandringer som følge af ny teknologi. De studier, der er relevante at fremhæve, er studier om automatisering eller designstudier, der undersøger arbejdet i praksis og peger på de upåagtede kvalifikationer og det usynlige arbejde i det administrative arbejde. Både Schmidt (1987) og Lie & Rasmussen (1983) fremhæver i starten af 80'erne, at det administrative arbejde rummer en del usynligt arbejde, som er væsentlig at inddrage for at opnå en forståelse af det administrative arbejde. Schmidt peger på, at de upåagtede kvalifikationer er vigtige at inddrage i systemudviklingen, fx til sagsbehandling. Næsten tre årtier senere viser Bertelsen (2007), at der fortsat, blandt offentlige beslutningstagere, findes en blind tro på automatering af det administrative arbejde og hermed også nogle særlige forestillinger om, hvad det administrative arbejde indeholder. I sit studie af lægesekretærs arbejde i praksis viser hun, at dette arbejde rummer meget mere end at skrive journaler. Der er hos regionsledelsen en forestilling om, at den elektroniske patientjournal stort set gør det muligt at "fjerne" alle landets lægesekretærer på sygehusene. Bertelsen viser, at denne opgave kun fylder en mindre del af lægesekretærernes samlede opgave. I samme periode viser Grosens (2009) studie af IT, det administrative arbejde og køn som en samproduktion, at disse elementer ikke

indgår i en direkte gensidig relation, men går via kønsliggørelsen af arbejdet. IT er blevet et selvfølgeligt redskab i det kvindedominerede administrative arbejde, hvor de færdigheder og kompetencer, der skal til at udføre arbejdet usynliggøres. Forholdet mellem IT, arbejde og køn må ifølge Grosen (2009) håndteres som en løbende, gensidig, forandringsproces.

Der findes internationale studier, der sætter fokus på administrativt arbejde med blik for det usynlige arbejde. Wagenaar (2004) konkluderer i sit kvalitative studie på det hollandske migrationskontor, at de synlige aspekter af arbejdet såsom beslutninger, afrapporteringer, forhandlinger, overholdelse af procedurer og på et mere abstrakt niveau bl.a. overholdelse af regler, strukturering, demonstration af troværdighed bliver effektueret af skjulte taget-for-givet rutiner, som skaber kerne i det administrative arbejde. Rutinerne, der bliver taget for givet, er bl.a. den tavse viden, der rummer en række praktiske vurderinger, baggrundsviden og delte forståelser, flygtig interaktion mv. Suchman (1991) har gennemført et studie af administrative medarbejderes arkivering af sager, som af ledelse og kolleger bliver antaget som rent rutinearbejde, der let kan automatiseres eller outsources. Studiet viser, at der ligger en række konkrete vurderinger til grund for dette arbejde, og at det ikke blot er simpelt rutinearbejde. Tilsvarende viser et studie af Fearfull et al. (2008), at det at journalisere sker ud fra en fortolkning af informationen gennem en kombination af flere "kilder". Det handler ikke blot om at afrapportere data. Desuden har de også fokus på effektivitet i det administrative arbejde og peger på, at selvom arbejdet ofte er beskrevet i detaljer i form af procedurer og vejledninger, så kan de administrative medarbejdere ikke blot følge dem, hvis de skal være effektive i arbejdet.

Automatiseringsstudierne og studier af det usynlige arbejde giver et væsentligt bidrag til mine studier, ved at de skærper mit blik for det usynlige arbejde. De peger på, at det usynlige arbejde, som umiddelbart kan fremstå som rutine, faktisk kræver løbende vurderinger, at det er et arbejde med systemer, som kræver særlige kompetencer og endelig, at der er en del af arbejdet, som foregår relationelt som fx den serviceorienterede af arbejdet (Lie & Rasmussen, 1983). Desuden viser studierne, at beskrivelser af arbejdet ofte er funktionsbeskrivelser, som ikke beskriver, hvad arbejdet er i praksis, og at køn spiller ind på usynliggørelsen af arbejdet.

Status – degraderingsteoretikere og teoretikere, der vægter agens

Som nævnt viser studier af Fearfull et al. (2008), at der har været en tendens til at gøre det administrative arbejde til et degraderet arbejde. Særligt tre sammenvævede faktorer spiller ifølge Fearfull et al. ind på dette: Proletariseringen af det administrative arbejde, introduktionen af ny teknologi og feminiseringen af den administrative sektor. De er kritiske overfor, at tidligere forskning i de administrative medarbejders position har fremhævet, at de administrative medarbejdere ikke har haft den ”korrekte” attitude men har været snobbende og ikke set sig som en del af kampen mod kapitalismen (Fearfull et al., 2008: 1180). De benævner disse forskere som ”degraderings-teoretikere”, fordi de afskriver muligheden for, at de administrative medarbejdere selv er i stand til at tilegne sig og bruge teknologien til deres fordel i forhold til deres kvalifikationer og udvikling. En af de degraderingsteoretikere, som Fearfull et al. (2008) nævner, er Braverman (1974). Dette interesseområde rummer studier, som udfordrer myter og traditionelle forståelser af administrative medarbejdere som passive respondenter. I disse studier går man ofte bagom det, de administrative medarbejdere gør ved fx at undersøge, hvordan brokkeri kan betragtes i et andet lys. Studierne bidrager til at nuancere opfattelsen af det administrative arbejde som lavstatus arbejde og udfordrer den traditionelle ”degraderingsteori”, der ifølge Fearful et al. (1998) har præget forskningen. Jeg vil fremhæve studier af Sotorin (2000, 2007), som har forsket i ”dirty work” i sammenhæng med det administrative arbejde.¹⁷ Sotorin har fokus på ”sekretærbrokkeri” som en måde, hvorpå sekretærer indbyrdes håndterer mindre uretfærdigheder og hverdagslige undertrykkelser som en del af det ”beskidte” arbejde. Hun argumenterer for, at denne form for brokkeri er et modsvar til det fysiske, sociale og moralske ”skidt”, som underminerer et positivt syn på sekretærens opgave, rolle og identitet¹⁸, hvor bl.a. kombinationen af både at være synlig og usynlig som medarbejder, er en del af den hverdagslige nedvurdering af sekretærens roller. Det at brokke sig bliver en fælles måde at forsvare sig på overfor trusler

17 Sotorin anvender Ashforth & Kreiners tilgang til ”dirty work” (1999), som definerer ”dirty work” som noget, der enten har med direkte ”forurenende” elementer i det sociale liv at gøre (det kan være affald, kriminelle, skidt) eller arbejde som bliver gjort under skadelige eller farlige omstændigheder.

18 ”Secretaries are responsible for disposing of the unwanted elements and disorder that threaten the professionalism and civilized decorum of the office. They must sort out and dispose of office “garbage” from physical and virtual junk mail to unwanted visitors. In addition secretaries are often called on to do personal “dirty work” for their bosses.... Along with dealing with polluting elements, the demands of the secretary’s job can be humiliating and onerous.” (Sotorin, 2007: 97).

mod arbejdsidentiteten, selvom det er en ambivalent og potentielt dysfunktionel måde at gøre det på (Sotorin, 2007: 110). Brokkeriet bliver hermed en kommunikativ kamp, hvor sekretærer aktivt engagerer sig i deres betingelser, hvad enten de reproducerer eller transformerer dem. Et tilsvarende studie i flertydigheder i de administrative medarbejders måde at håndtere deres "status" på viser, at ellers umiddelbart negativt ladede ord som "kedsomhed" og "travlhed" også kan have et produktivt element for de administrative medarbejdere. En analyse af kontorarbejde viste, at medarbejdere brugte ordene for at undgå at få mere arbejde eller tabe deres position. Medarbejdere deltager i deres degradering og samtidig også i frigørelsesprocesser (Baker, 1992). Et tredje studie (Matheson, 2007) sætter fokus på udviklingen i kvalifikationer inden for administrativt arbejde i den offentlige sektor i Australien for at undersøge, hvorvidt det administrative arbejde er blevet proletariseret. Studiet viser, at det nærmere er arbejdets status, der er proletariseret, end at arbejdet er degraderet kvalifikationsmæssigt.

Studierne i status er relevante for mit arbejde, da de tillægger medarbejderne agens selv i situationer, hvor arbejdet begrænses eller kontrolleres, handler medarbejderne med strategier, som kan virke både frigørende og degraderende. Jeg har ikke en intention om at se de administrative medarbejdere som ofre for en udvikling men som deltagere i praksisser, der møder og håndterer forandringer, om end de rummer modsætningsfyldte elementer. I mine studier vil jeg med udgangspunkt i det konkrete arbejde og den praksistradition, der knytter sig til arbejdet se, hvilke strategier medarbejdere anvender, når de søger at stabilisere eller udvikle det, der er særligt i arbejdet. Disse strategier kan rumme elementer af modsætninger, der på den ene side kan frigøre og på den anden side medvirke til at fastholde en bestemt position.

Et praksisorienteret perspektiv inden for arbejdslivsforskning

Jeg har nu placeret mit studie inden for det brogede landskab af forskning inden for administrativt arbejde og vil nu placere studiet inden for arbejdslivsforskning. I relation til min problemstilling og de tre hovedområder inden for forskning i administration søger jeg et perspektiv, som kan indfange betydninger af det administrative arbejdes historie for arbejdet og dets medarbejdere i dag, som har blik for det usynlige arbejde og det særlige ved det administrative arbejde og endelig kan bidrage til en forståelse af de dynamikker, der er på spil inden for og mellem

faggrupper og teknologi, som er afgørende for at forstå arbejdets udvikling og det, de administrative medarbejdere gør i mødet med forandringer. Kort sagt en forståelsesramme, som giver medarbejdere agens, som har et forandringsspektiv, der vægter interaktionen mellem grupper og endelig har fokus på materialitet. Jeg vælger en praksisteoretisk tilgang. Praksisteorien er forholdsvis uafprøvet inden for arbejdslivsstudier. "The practice-turn" (Schatzki et. al, 2001) fra starten af 00'erne har primært gjort sig gældende indenfor management- og organisationslitteraturen (Nicolini, 2013; Gherardi, 2012), forskning inden for klimaforandringer og bæredygtighed samt forbrug (fx Shove et al., 2012; Warde, 2015). Praksisteorien og praksisorienterede projekter er også blomstret op i miljøer inden for uddannelsesforskning i Australien (Kemmis, 2014b). I Danmark er der "praksis-miljøer" inden for interkulturel kommunikation, forbrug og arbejdsliv (Halkier & Jensen, 2015; Andersen og Buch, 2014, 2015). "Turn to Practice Within Working Life Studies" er titlen på et særnummer af NCWL-tidsskriftet fra efteråret 2015. Her er bidrag fra bl.a. Silvia Gherardi, som fremhæver, at praksisstudier kan fremme en kollektiv refleksion om praksisinnovation inden for arbejdslivsforskning og give muligheder for refleksioner over, hvordan praksisser ændrer sig indefra, og hvorfor de vil bestå. Buch, Andersen & Klemsdal (2015) peger i introduktionen til særnummeret på, at praksisorienterede studiers bidrag til arbejdslivsforskningen kan være en forståelse af arbejdspraksisser og de materielle, økonomiske og samfundsmæssige betingelser, som former og bliver formet af disse praksisser.

Et praksisorienteret perspektiv kan give indblik i, hvordan administrative medarbejdere er "bærere" af nogle særlige orienteringer og forståelser af, hvad der er vigtigt at gøre i arbejdet, som er knyttet til en særlig historie inden for dette arbejde. Samtidig er de administrative medarbejdere ikke blot bærere men har også muligheder for at ændre disse forståelser og orienteringer i arbejdet. Det vil sige, at et praksisorienteret perspektiv vil kunne vise, hvor medarbejderne aktivt gør noget, der har sammenhæng med deres forståelser og orienteringer, og som understøtter særlige positioner og relationer mellem en administrativ praksis og andre praksisser. Dette giver mulighed for at undersøge, hvad de administrative medarbejdere er med til at fastholde og udvikle i det administrative arbejde. Jeg vælger samtidig en forståelsesramme, der kan synliggøre den usynlige del af arbejdet også i sammenhæng med materialiteten. At se på arbejde som praksisser åbner op for en indsigt i, hvad der gør, at man kan tale om administrative praksisser, herunder hvilken praksistradition og normative orienteringer, der er med til at forme praksisserne. Et praksisorienteret perspektiv har ikke indbygget et normativt

perspektiv, sådan som et positivt arbejdsbegreb inden for en socioteknisk tradition har (Hvid 1990, 2006, 2014). Dog er jeg erkendelsesmæssigt optaget af, hvordan et studie inden for en praksisorienteret forståelsesramme relaterer sig til arbejdsmiljø- og arbejdsliv. Dette gør, at de overordnede intentioner med projektet er et ønske om at forstå betydninger af forandringer og samtidig bidrage til det ”gode arbejde”. Jeg vil søge at forstå betydninger af forandringer, herunder ny teknologi og styringsrationaler for konkrete administrative praksisser og samspillet med andre praksisser. Hvis jeg sammenholder med andre tilgange, der har fokus på betydninger af forandringer fx inden for labourprocess-traditionen (Braverman, 1974; Korczynski, 2002, 2009) er forskelle bl.a., at et praksisorienteret perspektiv altid tager udgangspunkt i konkrete praksisser. Det er herfra, man søger forklaringer på, hvorfor de gør, som de gør i de konkrete praksisser. Det praksisorienterede perspektiv har ikke på forhånd et kritisk sigte om at ville vise modsætningsfyldte betydninger af forskellige styringsformer. Perspektivet er, at man er optaget af at forstå, hvordan praksisser bliver (gen-)skabt også i sammenhæng med andre praksisser og deres gensidige effekter inklusiv samspillet med en materialitet. Men studierne kan meget vel vise sig at være ”kritiske”, ved at de kan vise skyggesider eller mere usynlige sider af forandringerne og ved at vise spændinger i sammenhænge mellem praksisser, som både kan være begrænsende og mulighedsgivende for de enkelte praksisser. Hensigten i praksisperspektivet er primært at forstå de konkrete praksisser, hvad de er formet af, og hvordan de bliver fastholdt eller udviklet, hvor andre mere kritiske perspektiver måske snarere viser de begrænsende og mulighedsgivende betydninger af forandringer. I relation til forskning i mening i arbejdet ud fra et socialkonstruktivistisk afsæt vil et praksisorienteret perspektiv både have ligheder og væsentlige forskelle. I den socialkonstruktivistiske tilgang er det subjektive perspektiv på arbejdet langt mere fremtrædende. Det er fra dette perspektiv væsentligt, hvordan medarbejdere tilskriver arbejdet mening også ud fra samfundsmæssige dynamikker (Kamp, 2011). Det subjektive er nedtonet inden for et praksisorienteret perspektiv. Det er de konkrete praksisser, der er i fokus og der lægges vægt på kropslige handlinger og materialiteten. Det betyder dog ikke, at den enkelte deltager ikke kan forandre eller have divergerende opfattelser af arbejdet og de normative orienteringer, der følger med arbejdet. Inden for forskning i mening i arbejdet er det ofte de diskursive praksisser, der er i fokus, hvorimod et praksisorienteret perspektiv også har fokus på de kropslige handlinger. Begge tilgange vægter et relationelt perspektiv og ser konteksten som væsentlig.

Det centrale for mit valg af et praksisorienteret perspektiv er et ønske om, at selve arbejdet som praksis træder frem i analyser og danner grundlag for en analyse af praksissers møde med forandringer. Dette adskiller sig fra studier, der sætter fokus på betydninger af forskellige ledelsesteknologier for de diskursive praksisser (Åkerstrøm, 2001), hvor arbejdet og det materielle ikke er i fokus. Dog er jeg også interesseret i at undersøge, hvad forskellige forandringstiltag inden for den offentlige moderniseringsdagsorden betyder i mødet med de administrative praksisser og for det særlige ved de administrative praksisser (Bovbjerg, 2011). Jeg er optaget af at forstå samspillet mellem deltagere og praksisser og har måske netop ikke haft en interesse i, at individuelle subjektive fortællinger skulle være bærende. Schatzki taler om mennesker og er optaget af samspillet mellem praksisser og mennesker i praksisser (Schatzki, 2016). Praksisteorien kan suppleres med og er åben overfor, at der trækkes på andre teorier, fx om læring og subjektivitet inden for en praksisteoretisk ramme. Jf. Nicolinis (2013) introduktion til praksisteorier er rammen for disse meget bredt favnende. Schatzki har udtrykt, at hans teori ikke er en teori om alt, men samtidig producerer han en række bidrag, der netop virker som om, at de skal give svar på tiltale om ”huller” og ”uklarheder” i den sammenhængende teori om sociale praksisser (Schatzki, 2016a, 2016b). Mine udfordringer med praksisteorien har været, at den favner rigtig meget, og derfor bliver analyser meget brede. Dette understøtter min problemstilling og min praksisorienterede måde at gå til feltet på også, hvor processen kan være svær at afslutte. Samtidig ser jeg en udfordring i, at praksisteoriens begreber er brede og knap så præcise, selvom der er forsøg på nærmere at operationalisere begreberne (Kemmis, 2012, 2014). Jeg har accepteret bredden i begreberne, da pointen må være, at de netop skal udfoldes af den konkrete praksis. Som det vil fremgå af introduktionen til den praksisteoretiske ramme i kapitel 3, har praksisteorien en flad ontologi. Med en flad ontologi kan der være en fare for at nedtone dominerende strukturer og give deltagere af praksisser for meget agens. Dette har jeg dog ikke oplevet som et problem i mine cases. Måske netop fordi det er så tydeligt, hvilken betydning mødet med forandringer har for den administrative praksis, har praksisperspektivet måske bidraget med flere nuancer og en kompleksitet. Jeg har fundet denne del af en praksisorienteret forståelsesramme ”forfriskende”, da der kunne være en fare for, at jeg fik fremstillet en fortælling om en faggruppe, der passivt så til, når forandringerne tromler ind over dem. De gør faktisk noget ved dem, afhængig af praksissens projekt, normative orienteringer, den praktiske forståelse og ikke mindst praksistraditionen. Styrken ved et praksisorienteret perspektiv er, at den, faktisk kan vise åbninger ved at belyse, hvad deltagere af praksissen gør

i mødet med konkrete forandringstiltag og andre praksisser, og hvordan de er med til at (gen-)skabe de administrative praksisser. Her er det nærliggende også at pege på aktionsforskning, som har en forandringshorisont i modsætning til praksisforskningen, der har en forståelseshorisont. Hvor man kan sige, at begge forskningstraditioner tager udgangspunkt i det konkrete, har aktionsforskningen ikke et selvstændigt fokus på forståelse af praksisser. Tilsvarende kan man sige om de praksisorienterede studier, at de ikke rummer forandringsspektiver. Dog er der aktuelle bidrag, som netop udvikler aktionsforskning inden for en praksistradition (Kemmis et al., 2014b), hvilket er en både oplagt og relevant kobling af praksisorienterede studier med aktionsforskning, der har til hensigt at skabe praksisforandrende praksisser.

Opsummering

Forskning inden for administrativt arbejde er blevet kritiseret for at være præget af en dominerende forståelse af administration som et degraderet arbejde (Fearfull et al., 2008), hvor de administrative medarbejdere bliver fremstillet som ofre for forandringer og social degradering. Jeg ser dog en tendens til, at der gøres op med den del af forskningen, der gør de administrative medarbejdere til passive modtagere af forandringer til fordel for forskning, som ser de administrative medarbejdere som aktivt handlende i fx at skabe og opretholde en arbejdsidentitet. Jeg placerer mig inden for denne del af forskningen i administrativt arbejde. De tre interesseområder jeg har fundet inden for forskning i det administrative arbejde, de historiske studier, studier af teknologi og usynligt arbejde og endelig området med modsætninger i status, bidrager hver især til min indsigt i arbejdet og til en afklaring af, hvor jeg placerer mig inden for dette lidt ”brogede” og ”hullede” felt. Den historiske forskning bidrager på to måder. Den bidrager til den konkrete fortælling om det administrative arbejdes udvikling, men den bidrager også til indsigt i de uenigheder, der er inden for feltet, som måske primært handler om nyere tids forskeres kritik af den måde, den hidtidige forskning har fremlagt historien på. Nogle forskere kritiserer tidligere forskning for at bidrage til en degraderingshistorie, som fastholder et syn på administrativt arbejde som lavstatus kvindearbejde, hvor kvinderne finder sig i degraderingen af deres arbejde. Samtidig er der forskning, som giver de administrative mere agens. Jeg trækker på den historiske forskning i kapitel 6 med et forbehold i forhold til de perspektiver og den sammenhæng, denne forskning er skrevet i. Desuden understøtter dele af

forskningen min interesse for arbejdet i praksis og giver medarbejderne agens via deres deltagelse i konkrete praksisser for administration.

Studierne i automatisering af det administrative arbejde viser, at det ”usynlige arbejde” og upåagtede kvalifikationer ikke er nye begreber, der knyttes til arbejdet, men at det allerede har været italesat i forbindelse med automatisering af det administrative arbejde i starten af 80’erne. Det er relevante studier, som er højaktuelle i dag, hvor digitalisering af administration står højt på dagsordenen som et led i effektivisering og øget selvbetjening blandt borgerne og andre medarbejdergrupper. Fokus i disse studier er teknologi, hvad enten formålet er at undersøge, hvilke dele af arbejdet automatiseringen ikke får ”øje på”, eller hvordan en indsigt i arbejdet kan bidrage til design af fx sagsbehandlingssystemer. Jeg vil via mine studier skabe indsigt i det administrative arbejde, hvor jeg har en formodning om, at det usynlige arbejde fylder. Men der, hvor studierne inden for dette forskningsområde ender, er ved arbejdet i praksis og i samspil med og i relation til teknologien. Jeg er også optaget af, hvordan medarbejdere selv er med til at stabilisere og/eller udvikle særlige aspekter i arbejdet. Her er det tredje forskningsområde meget relevant. Disse studier går bagom de administrative medarbejders handlinger og ser modsætninger i fænomener ved fx at betragte forskellige håndteringsstrategier som både frisættende og begrænsende.

Som opsummering kan man sige, at jeg bevæger mig inden for alle tre skitserede interesseområder inden for forskning i administrativt arbejde. Jeg søger indsigt i betydninger af arbejdets historiske udvikling og undersøger arbejdet i praksis – også med fokus på materialiteten. Endelig vægter jeg et perspektiv, der giver medarbejderne agens og gør det muligt at gå bag om mere eller mindre modsætningsfyldte fænomener. Jeg mener, at et praksisorienteret perspektiv kan bidrage med dette. Det praksisorienterede perspektiv udgør således min forståelsesramme. Samtidig er det nødvendigt, at jeg trækker på forskning inden for andre områder, der kommer tæt på mit felt for at kunne udfolde det særlige ved det administrative arbejde. Jeg vil i næste kapitel introducere en praksisteoretisk forståelsesramme og den arbejdslivsteori, jeg trækker på.

Del 2

Teoretisk forståelsesramme, analysestrategi og forskningsmetode

En praksisorienteret forståelsesramme og teori om praksis

Det er primært Theodore Schatzki, Davide Nicolini og Stephen Kemmis, jeg er inspireret af inden for en praksisteoretisk forståelsesramme. Schatzki er den, der bidrager med selve teorien om sociale praksisser, som Stephen Kemmis operationaliserer, og endelig anvender jeg Nicolini som inspiration til studiets metodologi. Theodore Schatzkis praksisteori tager udgangspunkt i et solidt begreb om praksisser som den elementære bestanddel i det sociale liv. Jeg anvender sociale praksisser som en indgang til at forstå det særlige ved det administrative arbejde, de normative orienteringer, der er med til at forme praksisser og det, som administrative medarbejdere finder vigtigt i arbejdet og samtidig den generelle forståelse af arbejdet. Schatzkis teori giver mulighed for at favne kompleksiteten i forandringsprocesser, hvor medarbejdere har agens og (re-)producerer og udvikler praksisser ved forandringer og samtidig de mere utilsigtede resultater af styring. Nicolini trækker jeg på i min udformning af en forsknings- og analysestrategi og i mine afgrænsninger af de enkelte cases samt brug af ”zooming in and zooming out”, hvor man zoomer ind på de konkrete praksisser og zoomer ud for at få yderligere indsigt fx fra den historiske udvikling eller ved brug af teori. Stephen Kemmis operationalisering af Schatzkis praksisteori er anvendelig, og jeg trækker på et par begreber, som Kemmis udvikler inden for en Schatzki-orienteret forståelsesramme.

Jeg vil, hvor det giver mening, supplere en praksisorienteret forståelsesramme med forskning inden for arbejdsliv og organisation til at udfolde og karakterisere særlige aspekter ved de administrative praksisser og forandringers betydning for disse. Man kan sige, at jeg på baggrund af mine empiriske studier og analyser ”zoomer ud” og finder relevante begreber, der kan understøtte en udfoldelse af det, jeg ser i observationsstudierne. Selvom disse begreber trækker på et andet teoretisk grundlag mener jeg, at det kan forsvares ved, at de alene anvendes i en videreudfoldelse af det, jeg har set og hørt i mine observationsstudier. Herved for-

søger arbejdslivsbidragene ikke at udfordre praksisteorien på ”samme niveau”. Da praksisteorien er en meget bred forståelsesramme, som anvendes inden for en lang række felter jf. introduktionen til praksisteori i kapitel 2, kan det være nødvendigt at inddrage forskning om det konkrete felt og/eller de fænomener, man studerer.

Kort baggrund om praksisteorien

Praksisteorien er dagsordensat på ny med formuleringen af et ”praksis-turn” inden for socialvidenskaberne i starten af 00’erne (Schatzki et al., 2001). Den første antologi rummer bidrag om social orden, praksisser og endelig posthumanistiske udfordringer, der handler om socio-materielle tilgange til praksis. Praksisteorien bliver kaldt for en ontologi om det sociale liv (Nicolini, 2013). En social ontologi er en forståelse af de grundlæggende funktioner, strukturer eller bestanddele af sociale fænomener. Det er en forståelse af, hvad der er i det sociale liv (Schatzki, 2010). Ambitionen for praksisteoretikere er at etablere nye læsninger af sociale praksisser, der er hermed ikke tale om et ønske om at ville skabe en ny ”grand theory”. Praksisteoretikere gør op med grundlæggende dualismer som agens/struktur, individ/social helhed, objekt/subjekt, abstrakt/konkret (Schatzki, 1996), og generelt er der en mistænkssomhed overfor teorier, ved hjælp af hvilke, man forsøger at give svar på, hvorfor sociale fænomener er, som de er. Der er bl.a. et opgør med handlingsteorier, som privilegerer aktørernes intentionaltet og fastholder, at det er herfra, at mening udledes. I stedet peges på praksisser, og hvordan særlige mønstre i adfærd skabes, vedligeholdes og produceres (Gherardi, 2009). Praksisser beskrives som meningskabende-, ordensproducerende og virkelighedsformende aktiviteter: ”That is, orderly sets of materially mediated doings and sayings aimed at identifiable ends. We call such regimes of activity practices when they have a history, a constituency and a normative dimension.” (Nicolini & Monteiro, 2016: 7). Det vil sige, at praksis ikke er et resultat af mening, normer og identitet, men at mening, normer og identitet bliver (gen-)skabt i sociale praksisser.

Inden for praksisteorien er der forskellige måder at gruppere praksisteoretikerne på. Jeg knytter an til Schatzkis tilgang, som fremhæver følgende forskere inden for praksisteorien: Giddens, Bourdieu, Shove, Gherardi, ham selv og Kemmis. Nicolini (2013) inddrager langt flere retninger inden for en praksisteoretisk ramme og ser styrken i, at disse kan være en slags værktøjskasse, der kan tages i brug med en

sensitivitet overfor praksis.¹⁹ De fleste praksisteorier har rødder inden for Marxisme, Heidegger, Wittgenstein og pragmatisme, som sætter menneskelig aktivitet i centrum for studier af produktion og reproduktion og forandringer af sociale fænomener. Schatzki peger på tre ting, der bringer gruppen af praksisteoretikere sammen. For det første betragtes en praksis som en organiseret konstellation af forskellige menneskers aktiviteter. For det andet skal væsentlige egenskaber i livet forstås som formet af eller rodfæstet i menneskelig aktivitet – ikke individers aktiviteter men i konkrete praksisser. Det kan være sociale fænomener som videnskab, magt, organisationer og social forandringer. Andre er psykologiske fænomener som identitet, læring og kommunikation. De sociale fænomener består ikke alene af menneskelige handlinger men af disse handlinger i sammenhæng med deres kontekst. Det tredje som tilgange inden for praksisteorien har til fælles er, at menneskelig aktivitet hviler på noget, som ikke alene kan sprogliggøres. Det vil sige, at de vægter det kropslige, og at krop og sind ikke betragtes som adskilte (Schatzki, 2012: 1).

Schatzkis sociale ontologi

Jeg vil her introducere centrale begreber i Schatzkis praksisteori. Det drejer sig om ”social orden”, ”social praksis”, ”materielle arrangementer”, ”praksis-arrangement bundles”, og den tids-rumlige dimension, som inkluderer hans tilgang til forandringer. Schatzkis praksisteori er ikke en ”teori om alt”, den skal suppleres med kompatible teorier om bl.a. læring, subjektivitet og materialitet.

Social orden, praksisser og mennesker

”I contend that social practices govern both the meanings of arranged entities and the actions that bring arrangements about, and that this governance is the basis of social order.” (Schatzki, 2001: 6-7).

Hvis vi ønsker at forstå menneskelig adfærd og sociale ordener, skal vi sætte fokus på realiseringen af ”real-time” praksisser. Sociale ordener er både meningsressourcer, og samtidig prefigurerer de konkrete handlinger. De bliver gensidigt formet i relationen mellem ordener og handlinger. Sociale ordener skabes hermed i praksis,

19 Det gælder Giddens/Bourdieu's teori om praksisfællesskaber og læring, virksomhedsteori, ethnomethodologi, Wittgenstein/Heidegger, Foucault og poststrukturalisme (Nicolini, 2013). Schatzki mener, at det kan være problematisk at anvende Nicolini's 'toolbox', da flere af disse retninger har meget forskellige ståsteder (forelæsning Aalborg Universitet, juni 2016).

og der knytter sig særlige identiteter og mening til disse ordener. Praksisser former kontekster for den sociale orden ved at forme en ”praktisk forståelse/ forståelighed” (”practical intelligibility”), som styrer de konkrete handlinger (Schatzki, 2001: 48). Praktisk forståelse skal forstås som, at mennesker for det meste gør, hvad der giver mening for dem at gøre, og at en sådan mening manifesterer sig selv som en del af en fortsat praktisk bestræbelse. Mennesker reagerer på deres betingelser på baggrund af, hvordan de skaber mening af det, der foregår. Hvis praksisser danner kontekst for den sociale orden, er det væsentligt at forstå, hvad disse består af. Det, der overordnet karakteriserer praksisser, er ifølge Schatzki to dimensioner, aktivitet og organisation: “... a practice is a bundle of activities, that is to say, an organized nexus of actions. Any practice, consequently embraces two overall dimensions – activity and organization.” (Schatzki, 2002: 71). Aktiviteter er organiseret og koblet gennem en kausal og intentionel rettedhed. Schatzki udtrykker dette ved, at aktiviteter former et ”nexus”. Det vil sige, at individers handlinger er sammenkædede og forbundne på særlige måder. De er hierarkisk organiseret og formet af opgaver og projekter, der skaber nexusser af handlinger. Individer er ”bærere” af praksisser (Schatzki, 2005: 471), hvilket ikke er det samme som at sige, at individer ikke kan afvige fra særlige mønstre af handlinger. I Schatzkis forståelse er praksisser åbne, det vil sige, at individer bidrager til at (de)stabilisere handle-mønstre ved både at reproducere dem og afvige fra dem (Buch, 2015).

Hvad er praksisser, og hvad organiserer dem?

“A practice, in my understanding, is an open-ended, spatially-temporally dispersed nexus of doings and sayings.” (Schatzki, 2012: 14).

Praksisser er organiserede net af aktiviteter – ”doings and sayings”. Aktiviteter er hændelser, begivenheder, der sker. Aktivitet og organisering er de to overordnede dimensioner. Individer er bærere af praksisser, men praksisser er samtidig åbne og multirelationelle, hvilket vil sige, at nye handlinger kan udvide og udvikle praksisser. Der er en hierarkisk orden af de handlinger, som udgør en praksis. Schatzki skelner mellem konkrete aktiviteter, opgaver og projekter. Fx er det at tænde og slukke en computer en konkret aktivitet, at skrive på tastaturet er også en aktivitet, men denne aktivitet fører måske til en aktivitet, der handler om at journalisere dokumenter og journalisering ses som en væsentlig del af at dokumentere sager på en særlig måde, der understøtter sagsbehandlingen, sikrer gennemsigtighed, troværdighed som myndighed etc. Endelig skelner Schatzki mellem ”integrerede” og ”spredte” praksisser, hvor de spredte praksisser er simpelt formede handlinger og aktiviteter, som bevæger

sig igennem de sociale ordener uden at blive påvirkede. De integrerede praksisser er styrede af de organiserende elementer og hermed formet af den sociale orden.

De elementer, som ifølge Schatzki organiserer de konkrete handlinger inden for praksisser, er teleoaffektive strukturer, en praktisk forståelse, en generel forståelse og regler. En handling tilhører en praksis, hvis den udtrykker en af forståelserne, reglerne eller de teleoaffektive strukturer, der organiserer praksis. Ved *den praktiske forståelse* mener han en praktisk forståelse af, hvad og hvordan man skal gøre for at udføre en aktivitet. Det handler om viden og knowhow i en bredere forstand. *Regler* er sprogligt eksplicitte ytringer, der peger på, hvad der skal gøres, og hvad der kan gøres. Reglerne kan både være selvpålagte mere normative forestillinger om, hvad der er rigtigt og forkert at gøre og officielle regler såsom bekendtgørelser. *Teleoaffektive* strukturer handler om, hvad vi bør gøre, hvad der er foreskrevet, at vi gør, hvad der er accepteret og passende. De teleoaffektive strukturer bliver også til i en forhandling mellem individer. Schatzki definerer dem på følgende vis: "a form of open affective and normative orientation. It is a range of normatized and hierarchically ordered ends, projects and tasks to varying degrees allied with normativized emotions and even moods." En teleoaffektiv struktur er en vifte af formål, projekter og brug af ting og følelser, som er accepterede og foreskrevne for deltagere i en praksis (Schatzki, 2005: 471-2). Teleoaffektive strukturer giver anledning til kontroverser, da det er åbent at bestemme, hvilke formål, projekter og følelser, som er obligatoriske (Schatzki, 2002: 83). Derfor bliver den teleoaffektive struktur primært et sæt af teleologiske hierarkier, som er vægtet eller acceptable inden for en given praksis: "To say that a hierarchy is enjoined is to say that, when carrying on a practice, participants – or participants with certain identities should realize them i.e., perform particular actions and projects for the sake of particular ends. The affective component of a teleoaffective structure embraces the emotions and moods that people carrying on a practice should or may acceptably express." (Schatzki, 2012: 16). Praksisser varierer ud fra, hvor robuste deres affektive organisering er.

Generel forståelse er med til at forme og organisere de konkrete praksisser og hermed, hvad der giver mening at gøre inden for en given praksis. Det er mere abstrakte meninger. Det er ikke formål, som mennesker stræber efter men mere værdier, karakteren og placeringen af ting, som gennemtrænger og kommer til udtryk i menneskers handlinger og tale (ytringer). Jeg vil trække på Stephen Kemmis i hans "oversættelse" af Schatzkis begreb om generel forståelse til begrebet "praksistra-

dition”. For Kemmis et. al. (2014b) indkredser praksistraditioner historien om det, der er sket og tillader, at den bliver reproduceret og handlet som en form for kollektiv hukommelse. Praksistraditioner bliver reproduceret og transformeret i konkrete praksisser: ”This sets the interactions that compose the practice against a longer history of practice, including at least the history of practice in the local site. Where relevant, we also comment on the practice interpreted against a broader history of this kind of practice.” (Kemmis, 2014b: 39).

Materielle arrangementer

Den materielle dimension har en væsentlig funktion som en del af en praksis orden. Ifølge Schatzki vil der altid være en materiel bestanddel i alle handlinger. Mange praksisser vil ikke eksistere uden materialiteten, og omvendt vil de fleste materielle arrangementer heller ikke eksistere uden praksisser.²⁰ Da deres relationer er så indgående, er bundter af praksisser og materielle arrangementer fundamentale for studier af menneskers liv. Schatzki anvender begrebet ”*materielle arrangementer*” for disse indbyrdes forbundne materielle enheder såsom menneskekroppe, organismer, artefakter og ting (Schatzki, 2010). Schatzkis praksisteori ser materialitet som en del af samfundet, hvor materialitet bliver betragtet som en ingrediens i sociale fænomener (Schatzki, 2010: 123). Til forskel fra andre praksisteoretikere inden for posthumanismen placerer Schatzki det materielle *uden* for praksis. Det er hermed ikke en iboende del af praksis, men har stor indflydelse på praksis og omvendt: ”Scheme, artefacts materials and technologies are not literally parts of practices but instead form ‘arrangements’ that are coproduced with practices but which are nonetheless distinct.” (Schatzki, 2010: 135). Schatzki ser sociale fænomener som aspekter af nexusser af praksisser og materielle arrangementer.

Praksisser og materielle arrangementer former hinanden og eksisterer ikke uden hinanden. Schatzki karakteriserer måder, hvorpå de former hinanden, på følgende vis: ”To say that practices and arrangements bundle is to say (1) that practices effect, use, give meaning to, and are inseparable from (material) arrangements while (2) arrangements channel, prefigure, facilitate and are essential to practices.” (Schatzki, 2012: 16). Schatzki taler om forskellige typer af relationer mellem praksisser og materielle arrangementer. De kan være kausale, materielle arrangementer kan præfigurere praksisser og omvendt, hvilket vil sige, at det kan blive nemmere eller

20 Schatzki holder menneskelige handlinger og materiel performance analytisk adskilt til forskel fra fx ANT teori. Han mener, at kun menneskelige handlinger er tilsigtede og følelsesmæssige.

sværere, mere eller mindre. Materielle arrangementer kan præfigurere fortsættelsen af praksisser, herunder repetere eller om dirigere de konkrete handlinger, som skaber særlige praksisser. Endelig kan relationen være konstituerende, hvor de materielle arrangementer er essentielle eller har en gennemgribende betydning for praksisser. Der kan også være intentionelle relationer, og endelig kan relationerne være båret af forståelighed, det vil sige, at de materielle arrangementer har en mening for eller forståelighed for deltagerne i en praksis.

Jeg supplerer Schatzkis materielle tilgang med forskning inden for den sociomaterielle tilgang til at forstå sammenhænge mellem det materielle og den sociale praksis. Orlikowski (2007, 2008, 2010) argumenterer for et perspektiv, hun kalder "sammenfiltringer i praksisser" og "sociomaterielle samlinger". Hun argumenterer for en nyere sociomateriel tradition inden for forskning i teknologi i organisations- og managementlitteraturen, som fjerner sig fra traditioner, der primært ser aktører og objekter som selvstændige enheder, der påvirker hinanden: "It is a move away from focusing on how technologies influence humans, to examining how materiality is intrinsic to everyday activities and relations. As a thought experiment, consider doing anything in the world... that does not in some way or another entail material means... Furthermore, these material means are not so much tools to be used to accomplish some tasks, but they are constitutive of both activities and identities" (Orlikowski, Scott, 2008: 455). Inden for sociomaterialitetstraditionen er der forskellige tilgange, men fælles for dem er et fokus på aktivitet, og hvordan relationer og grænser mellem mennesker og teknologi ikke er givet eller afklaret på forhånd men bliver bestemt i praksis. Det vil sige, at hverdagspraksisser bliver konfigureret og rekonfigureret af multiple meninger og materialiteter, der bliver smeltet sammen i arbejdet.

Practice-arrangements bundles, constellationer, plenum of practices og praksisøkologier

Schatzkis praksisteori har en flad ontologi, det vil sige, at han opløser niveauer (mikro/makro). Konkrete praksisser hænger sammen med materielle arrangementer og skaber tilsammen praksis-arrangement-bundter, der former kontekster (sites), hvor social eksistens forekommer. Schatzki mener, at praksisteorien har noget at bidrage med i forhold til større fænomener. For det første viser mindre fænomener sig mange steder og kan faktisk betragtes som større fænomener, selvom de ikke er så store som fx markedet, finanssystemer og uddannelsessystemer. For det andet deler alle sociale fænomener grundlæggende de samme basale ingredienser

– praksisser og materielle arrangementer. De er blot større eller mindre rumlige eller temporale. Schatzki viser, hvordan konkrete praksisser hænger sammen med materielle arrangementer, som tilsammen danner praksis-arrangement-bundter, og at praksis-arrangement-bundter tilsammen former ”konstellationer”, der tilsammen skaber et ”plenum af praksisser”. Kemmis anvender lærerpraksissen som et eksempel på, hvordan praksisser om ”undervisning” består af en række konstellationer af praksis-arrangement-bundter som fx uddannelsespolitik og administration, uddannelsesforskning og evaluering, læreruddannelse, studerendes akademiske og sociale praksisser (Kemmis, 2009, 2012).

Kemmis udfolder dette yderligere ved begrebet praksisøkologi (Kemmis, 2009; Kemmis & Mutton, 2012), som han har udviklet inden for Schatzkis teoretiske ramme. Kemmis betragter praksisser som levende enheder, der er gensidigt afhængige af andre praksisser i praksis-økologier (Kemmis & Mutton, 2012: 33): ”On this view, different practices might be understood as coexisting in relation to each other like different species in an ecosystem. To understand practices in this way is to suggest the possibility that practices might be understood as living things connected to one another in ‘ecologies of practices’.” (Kemmis & Mutton, 2012: 36). Kemmis fremhæver det særlige ved, at vi ”altid” taler om forbindelser mellem deltagere, som relaterer sig til hinanden i konkrete praksisser, men ikke om forbindelser mellem praksisser (Kemmis & Mutton, 2012: 38). Praksisser koeksisterer i konstellationer af praksisser, i hvilke de tilpasser og udvikler sig i relation til hinanden med lokale og regionale variationer. Kemmis skelner mellem interaktionen inden for den store skala fx den historiske udvikling af nutidens skole og på en mindre skala ”dag til dag” og ”øjeblik til øjeblik” interaktioner af livet i skoler og fællesskaber. Praksisser er ikke alene organiserede nexusser af handlinger. De skal forstås som levende enheder, der eksisterer i praksis-økologier, hvor særlige praksisser er indbyrdes afhængige af andre praksisser, som bevarer og understøtter dem. Kemmis skelner mellem, at der for det første er arrangementer, som præfigurerer the sayings, doings, der hænger sammen i projekter, som giver praksissen mening og sammenhæng og for det andet nogle praksisøkologier, hvor forskellige projekter og forskellige praksisser kobler sig til hinanden i økologiske relationer (Kemmis & Mutton, 2012: 34). Jeg er inspireret af den del, der handler om at se praksisserne som sammenvævede og afhængige praksisser, hvilket betyder,

at det også har betydning for de øvrige sammenhængende praksisser, når en praksis forandres. Selve grundlaget for økologimetaforen går jeg ikke nærmere ind i.²¹

Tid/rum dimensionen og forandringer

”Activity is an event. It is a temporalspatial event. It is a temporalspatial event that is exposed to wider material events and arrangements, linked to that setting, and it befalls someone who carries it out through his or her performance of bodily actions.” (Schatzki, 2012: 34).

Aktiviteter former vedvarende serier af overlappende hændelser, som er forskellige, hver en ny begyndelse, og hver afsluttet, afbrudt eller forladt. Hermed lægger de ikke op til en kontinuerlig udbredelse. Schatzki skelner mellem det at se aktivitet som hændelser og at se aktivitet som en proces eller noget, der bliver til. Menneskers liv er et kontinuum af aktivitet. Han trækker på Heideggers begreb om temporalitet og ser fremtids-nutids-fortids dimensionen i menneskelig aktivitet. Fremtidsdimensionen af en aktivitet er at komme frem mod noget i handlingen, hvor fortidsdimensionen starter ud fra noget: ”In acting a person comes toward that for which he acts and departs from that because of which he acts as he does. This is temporality of activity. The temporality of human activity is teleologically acting motivatedly” (Schatzki, 2013: 33). Spatialitet er, hvordan materialiteten former en ramme for menneskelig aktivitet. Det er distributionen af steder og veje, ad hvilke mennesker fortsætter: “It is the material world amid which a person acts, housing interconnected places and paths for action, where a place is a place to do such and such and a path is a way from one place to another.” (Schatzki, 2013: 33). Organiseringen af praksis specificerer fælles temporaliteter og spatialiteter for praksissens deltagere.

Agens er centralt i praksisteorien. Agens forstået som handlinger, kropslige menneskelige handlinger, der er den væsentlige motor i den konstante ”bliven til” (Schatzki, 2002: 189). De handlinger, som konstituerer praksisser, ændrer sig ofte. Tilsvarende er praksisorganisationer heller ikke statiske strukturer. Schatzki taler om to processer: Rekomposition og reorganisering. Når der sker reorganiseringer af regler og teleoaffektive strukturer, er det en intentionel proces. I modsætning

21 Kemmis udfolder praksisøkologi-begrebet med inspiration fra Fritjof Capras “principles of ecology, principles of sustainability, principles of community, or even the basic facts of life.” (Kemmis & Mutton, 2012: 39).

hertil foregår både rekompositioner af praksis og skiftet i de praktiske forståelser løbende og er ikke intentionelle begivenheder (Schatzki, 2002: 214). Praksisenheden er fastgjort af dens organisation. Forskellige handlinger konstituerer en given praksis, når de udtrykker elementer i den samme samling af forståelser, regler og teleoaffektive strukturer. Hvis en sådan samling udvikler sig, må denne enhed blive redefineret, så den kan imødekomme temporaliteten af praksisser.

Ifølge Schatzki er forandringer i sociale praksisser fundamentale for forandringer i socialt liv, da sociale fænomener er praksis-bundter og materielle arrangementer (Schatzki, 2013: 31). Han skelner mellem fremkomsten, vedholdenheden og endelig opløsningen af praksisser. Han kommer med forskellige eksempler på fremkomster af nye praksisser, hvor han bl.a. taler om migration af praksisser, hybridiseringer og forgreninger. Desuden kan fremkomsten af en ny praksis være afhængig af enkeltindivider, fx når et nyt firma etableres. Når forandringer i praksisser og bundter indbefatter nye projekter og handlinger eller nye måder at gøre eksisterende projekter på, må den praktiske forståelse og det kropslige repertoire hos deltagerne ændre sig, for at nye eller udviklede praksisser og bundter kan stabilisere sig. En sådan udvikling foregår fx, når nye procedurer introduceres til produktionspraksisser eller teknologiske fremskridt fører til reorganiseringer af arbejdspladser.

En praksis udholdenhed eller vedholdenhed er afhængig af, at der ikke sker for hyppige eller for store forandringer til at kunne opretholde og stabilisere praksissen. Schatzki definerer vedholdenhed ved, at det samme praksis-bundt eksisterer før og efter forandringer. Der er to former for vedholdenhed: Stabilitet og evolution/udvikling. Stabiliteten eksisterer, når forandringer er minutuise, isolerede, ikke forgrenende. Evolution eller udvikling forekommer, når bundter overlever større forandringer.²² Opløsning af praksisser står i kontrast til stabilitet og udvikling. Det sker, når forandringer er store, nedbrydende, strømmende (Schatzki, 2013: 49). Hans eksempler på opløsninger af praksisser er ved krig, geologiske forklaringer eller ved pludselige klimaforandringer.

Praksisser og arrangementer hænger sammen med hinanden, jf. Kemmis begreb om praksisøkologi hænger praksisser også sammen med andre praksisser. Fx er

22 Schatzki skelner ikke mellem stabilitet og transformation som ikke forandring og forandring. Begge 'bygger' på handlinger, der ikke hele tiden er de samme.

relationer mellem praksisser delte mål eller aktiviteter: "Because social phenomena transpire in a plenum of linked practices and arrangements, social change consists of changes in bundles. This composition implies that the emergence, maintenance and dissolution of bundles are central to the dynamics of social life." (Schatzki, 2014: 17). Schatzki hævder ikke, at det sociale liv er i konstant bevægelse: "It is an evolving mosaic of continuity and change." (Schatzki, 2014: 18). I hvert øjeblik er der elementer i samfundet som forandres, mens andre forbliver mere det samme. Der foregår små eller lokale forandringer hele tiden, og de større forandringer inkluderer og stammer fra de små. Hvorvidt de små forandringer fører til større forandringer afhænger delvist af, hvordan mennesker og praksisser responderer. Derfor er enhver aktivitet potentielt en ny begyndelse. Det, der er afgørende for, om det er en ny start er, hvad der bliver gjort, og hvordan andre reagerer på det.

Styring – ledelse

"Governance, as I understand it, is intentional shaping, directing or influencing." (Schatzki, 2014: 2014).

Ifølge Schatzki skal styring forstås som et bredere begreb end som noget, der kun findes på kontorer eller i de institutioner, hvor man ejer eller har fået opgaven at styre. Styring foregår også i familier, på skolen etc. Styring er, som det fremgår af citatet, bevidst at forme, lede og påvirke. På trods af sin udbredelse er mange forsøg på at styre gået galt. Pointen her er, at det, der sker i det sociale liv ofte divergerer fra det, der var intentionen. Mange sociale forandringer har ikke været målet og er derfor utilsigtede konsekvenser af styring. Schatzki placerer sin definition og tilgang til styring mellem to af Foucaults koncepter: "Magt" og "governmentality". Magt er et bredere fænomen end "governance". Governance kan være en delmængde af magtrelationer, nemlig forekomster af intentionel formning af andres muligheder. Samtidig er Schatzkis governance-begreb bredere, end hvad Foucault kaldte for "governmentality". For Schatzki er styring mere end institutioner, der alene former bundter og konstellationer. Styring viser ifølge Schatzki altid visse funktioner, om den bliver effektueret af regeringer eller borgere, forældre eller børn, lærere eller skoler. Der vil altid være et mål, som henviser til, hvad der ønskes en intentionel formning og fremkaldelse af. Desuden er der en retning og konkrete midler for, hvordan interventionen skal udføres (Schatzki, 2014: 20).

Som opsummering vil jeg anvende den praksisteoretiske forståelsesramme som en måde at betragte arbejde på. Jeg vil i mine analyser af praksis i første omgang

anvende Schatzkis teori om sociale praksisser til at forstå og ”indfange”, hvad der særligt kendetegner de enkelte praksisser, jeg studerer, herunder hvilke handlinger, aktiviteter, projekter og materialitet, der er med til at (gen-)skabe praksissen. Samtidig vil jeg på baggrund af denne indsigt indkredse, hvad der kendetegner en praktisk forståelse og de teleoaffektive strukturer, der organiserer praksissen. I anden omgang har jeg et særskilt fokus på forandringer. Praksisteorien kan understøtte mine analyser af, hvordan jeg kan betragte det administrative arbejde som noget særligt. Jeg ser forandringer som noget, der hele tiden sker i form af stabilisering og udvikling af de konkrete praksisser i sammenhæng med andre praksisser og en materialitet. Men praksisser møder også styring fx i form af konkrete forandringstiltag. Jeg trækker på Schatzkis pointe om, at det sociale liv ofte divergerer fra det, der var intentionen, hvorfor der ofte er utilsigtede konsekvenser af styring som følge af den måde, hvorpå deltagere af konkrete praksisser fx møder konkrete forandringstiltag. Netop praksisteorien kan understøtte mine analyser af, hvad forandringer betyder for det administrative arbejde, og hvordan de administrative medarbejdere møder forandringer.

Teori til at udfolde aspekter ved praksisser

Jeg trækker på begreber og teorier inden for arbejdslivsforskning til at udfolde særlige aspekter ved de administrative praksisser. Aspekter anvendes inden for et praksisteoretisk perspektiv som aspekter eller sociale fænomener der (gen-)skabes i sociale praksisser og som kan gå igen på tværs af praksisser. De særlige aspekter vælger jeg også at oversætte til særlige træk ved det administrative arbejde. Det drejer sig om ”usynligt arbejde” som begreb, ”bureaukratiet” som en historisk kontekst for det administrative arbejde, det ”emotionelle arbejde” og endelig introduktionen af forskellige ”teknologiforståelser”. De særlige aspekter eller træk ved de administrative praksisser ser jeg i den enkelte praksis, men hvis jeg zoomer ud, ser jeg også, at de går på tværs af praksisser. Det vil sige, at selvom alle praksisser er unikke og har unikke sammenhænge med andre praksisser og en materialitet, så er det muligt, når jeg kigger udover de tre praksisser at genfinde aspekter, som selvfølgelig (gen-)skabes på forskellig vis i de konkrete praksisser. De særlige aspekter, som også er fælles aspekter, har en sammenhæng med arbejdets oprindelse og udvikling, herunder bureaukratiet, som former arbejdet på bestemte måder, teknologien som en integreret del af arbejdet, som løbende er med til at forandre arbejdet og endelig det emotionelle, som også er en integreret del af arbejdet og

også historisk har handlet om at skulle levere noget til eller i sammenhæng med andre. Begrebet ”usynligt arbejde” er primært medtaget for at tydeliggøre, hvilken del af arbejdet som er overset og ikke inkluderes i forandringer og i det hele taget betragtes som arbejde i en generel forståelse af den administrative praksis.

Usynligt arbejde

Som nævnt allerede i indledningen har forskere af administration flere gange fremhævet, at arbejdet består af usynligt arbejde. Jævnfør kapitel 2 bliver det usynlige arbejde nævnt i forbindelse med de administrative medarbejderes arbejde med teknologiske systemer og den relationelle eller serviceorienterede af arbejdet. Begrebet er umiddelbart et tomt begreb, men er anvendeligt til at sætte fokus på og en dagsorden for de dele af arbejdet, som ikke opfattes som arbejde eller som bliver overset i teknologiske- eller organisatoriske forandringsprocesser. Der har særligt været fokus på de mere relationelle dele af arbejdet som værende usynlige, hvilket ikke kun gælder for det administrative arbejde men også arbejde i en bredere forstand (Fletchers, 1998). Med begrebet kan jeg sætte fokus på, hvad der er usynligt og synligt i de konkrete administrative praksisser, men jeg kan også stille spørgsmålet om, hvorfor det er sådan i en historisk sammenhæng. Usynligt arbejde, som begreb, har rødder i STS (Science, Technology and Society) traditionen. Fænomenet er dog også beskrevet som fx ”shadow work” (Illich, 1981), hvor fokus primært er på kvinders arbejde i hjemmet. Forskere, som beskæftiger sig med det usynlige arbejde inden for STS traditionen, er optaget af at skabe relevante teknologier for brugerne, og hensigten er at gøre arbejdets ikke-rationelle, kontingente og legemliggjorte elementer til en synlig del af arbejdet og anvende denne indsigt i design af systemer. Desuden findes en række studier, hvor arbejdssetnograferne er en integreret del af design af systemer til eksperter (Whalen, 2011).²³ Forskningen er ofte drevet af en kritik af det grundlag, som beslutninger om teknologi og organisationsændringer bliver truffet på, som ikke bygger på en indsigt i det konkrete arbejde i praksis og derfor giver et forsimplet og unuanceret billede af det konkrete arbejde. Suchman (1995); Star & Strauss (1999) skriver sig i slut 90’erne op imod herskende ledelsesteknologier ved bl.a. at kritisere den voksende litteratur inden for work-flow modellering, BPR og andre metoder, som de ikke mener tager højde for det konkrete arbejde. Forskere inden for STS-traditionen

23 Der findes en række studier, hvor den primære hensigt er at skabe viden om arbejdet i praksis. Et klassisk studie, som der ofte refereres til, er Julian Orrs etnografi af kopimaskineoperatørers arbejde (Orr, 1996). Orr får ved sine studier vist den centrale betydning af fortællinger for kopimaskineoperatørernes arbejde.

er ikke blinde for, at en synliggørelse af arbejdet påvirker magtrelationer og selve karakteren af arbejdet, og at en højere grad af detaljering i beskrivelser af arbejdet kan medføre en øget risiko for overvågning (Suchman, 1995). Det væsentlige er at afklare, hvad der er arbejde, og hvem det bør eller skal være synligt eller usynligt overfor (Star & Strauss, 1999).²⁴ Inden for forskning i administrativt arbejde, jf. kapitel 2, er der eksempler på forskning, der giver medarbejderne agens og ikke alene fremskriver degraderingsfortællinger om udviklingen i det administrative arbejde. Der er også eksempler på forskning, der viser, hvad arbejdet er i praksis og herved synliggør det usynlige arbejde.

I mine analyser af det usynlige arbejde og de mekanismer, som gør det usynligt, henter jeg inspiration fra Star & Strauss (1999). De peger bl.a. på, at både medarbejdere og arbejdet kan blive defineret som usynlige, når formelle og kvantitative arbejdsindikatorer er abstraheret væk fra selve arbejdet og bliver anvendt som basis for ressourceallokering og beslutningsprocesser (Star & Strauss, 1999: 15). Jeg vil berøre de mekanismer, der gælder generelt, da det emotionelle arbejde er en del af andre typer af arbejde. Fletchers (1998) forskning i relationelle praksisser og de mekanismer og handlinger, der understøtter, at arbejdet bliver konstrueret som noget andet end arbejde, giver blik for tre forskellige typer af ”forsvindende handlinger”.^{25 26} Det drejer sig om ”misfortolkning af intention”, ”sprogets begrænsninger” og ”den sociale konstruktion af køn”. Misfortolkning af intentioner med arbejdet handler om, at selvom ønsket med den ”relationelle praksis” er at arbejde mere effektivt, så bliver arbejdet set som et personligt behov eller en følelsesmæssig afhængighed (Fletcher, 1998: 104). De personlige egenskaber kobles med både positive og negative karakteristikker såsom et følelsesmæssigt behov, svaghed, magtesløshed, naivitet og mere positivt betænksomhed, en personlig stil eller at være flink. Fletchers pointe er, at væsentlige elementer i arbejdet går tabt, når de bliver tolket som et tegn på en personlig karakter eller afvigelse. Men

24 ”Artikulationsarbejde” er et vigtigt begreb inden for det usynlige arbejde. Artikulationsarbejde er arbejde, der indebærer koordinationsprocesser for, at aktører kan arbejde sammen. Artikulationsarbejde får ting ”tilbage på sporet”, når der opstår noget uventet og kan imødekomme uforudsigelige problem- og krisesituationer og er dermed også en del af forskningen inden for ”usynligt arbejde” (Star & Strauss, 1999).

25 Fletcher arbejder inden for en kombination af en feministisk poststrukturalistisk tilgang, en feministisk arbejds sociologi og endelig en relationel psykologisk tilgang.

26 Relationelle praksisser har flere komponenter. De er orienterede mod behovet hos andre, understøtter organisationens behov og mål, og endelig bliver de betragtet som perifere, irrelevante (Holmes & Marra, 2004).

det er ikke alene de strategiske intentioner, som går tabt men også de relationelle kvalifikationer, der er nødvendige for at kunne udføre arbejdet. Hun taler om en mekanisme eller ”forsvindingshandling”, der handler om begrænsninger i sproget. Hun peger på, at stærke organisatoriske begreber som kompetence, kvalifikationer og viden allerede er defineret til at ekskludere relationelle egenskaber, da disse egenskaber fx empati, tage sig af, omsorgsfuldhed bliver associeret med det feminine og derfor er upassende på arbejdspladsen. Holmes & Marra (2004) undersøger, hvordan disse praksisser forsvinder eller bliver usynlige i arbejdspladssdiskurser, hvor de transformeres til stereotyper om kvindearbejde eller en feminiseret diskurs. Den tredje mekanisme Fletcher peger på som årsag til, at arbejdet forsvinder, er den sociale konstruktion af køn. Fletcher viser dobbeltheden i, at man på den ene side bare forventer, at sådan gør kvinder, og arbejdet på den anden side bliver devalueret, når der handles relationelt.²⁷ Det at misfortolke motivet bag den relationelle praksis gør, at handlingerne bliver mærket som ”ikke arbejde”. Det vil ikke være muligt med mit materiale at gennemføre analyser af de tre ”forsvindende handlinger”. De kan eventuelt fremstå som mulige forklaringer på, hvorfor dele af arbejdet, i de tre cases, er usynligt. Det, der vil være væsentligt er at undersøge det usynlige arbejde, der er i de administrative praksisser, og hvorvidt dette arbejde fastholdes eller udvikles ved forandringer. Det vil sige, at jeg ikke mener, at det usynlige arbejde er en statisk størrelse, men at det hele tiden forandrer sig i de administrative praksisser.

Bureaukratiet som kontekst for arbejdet

Bureaukratiet er som tænke- og organiseringsmåde et grundlæggende træk i den offentlige forvaltning og er afgørende for en forståelse af den offentlige sektors organisering (Du Gay, 2007). I min måde at karakterisere væsentlige aspekter i de administrative praksisser zoomer jeg ud for at finde relevant teori, der kan understøtte disse. Jeg trækker på Max Webers teori om bureaukratiet (Bakka & Fivelsdal, 2002) og Paul Du Gays forsvar for bureaukratiet og ikke mindst bureaukratiets etos (Du Gay, 2007, 2013) for at sætte de administrative praksisser ind i en bredere kontekst og for at karakterisere væsentlige aspekter af den administrative praksis. Bureaukrati har sin oprindelse hos franske fysiokraters tænkning og bliver indføjet i ordbøger i Europa i 1700-tallet. ”Bureau” bliver i 1700-tallet udover at

27 Carlson & Crawford, 2011 viser i deres studier, at de relationelle praksisser bliver vurderet som ineffektive og underdanige uafhængig af, om det er en kvinde eller mand, der udfører dem. Tilsvarende viser et studie af Holmes & Marra, 2004.

være en betegnelse for et skrivebord eller nærmere betegnet det klæde, et sådant bord var dækket med også en betegnelse for et sted, hvor embedsmænd arbejdede (Du Gay, 2007). Hurtigt efter bliver tilføjelsen af "krati" afledt af det græske ord for "magt" et centralt begreb i den internationale politiske diskurs. Fra start af henviser begrebet ikke kun til en styringsform, hvor embedsmænd bliver tildelt en styrende rolle, men det bliver også en samlebetegnelse for disse embedsmænd (Du Gay, 2007). Allerede fra bureaukratiets oprindelse er der polemiske røster. I 1800-tallet bliver bureaukrati koblet til folkelig utilfredshed med regering, en problematisk styreform etc. Du Gay finder, at disse perspektiver har spillet en væsentlig rolle for senere beskrivelser af bureaukratiet (Du Gay, 2007). Med Max Webers bidrag lykkes det at udskille begrebet fra det polemiske i 1900-tallet. Max Weber udformer en analyse af både de tekniske og etisk-kulturelle kendetegn ved bureaukratiet. Faktisk definerer han aldrig bureaukratiet, men til gengæld beskriver han de centrale elementer, der gør bureaukratiet til en særlig slags organisation. Webers bureaukratiforståelse består af dets hierarkiske, procedurale og tekniske karakter og af de etiske og kaldsmæssige betingelser for embedsmandens adfærd. Webers ærinde er ikke at fremlægge en samlet teori men nærmere at fremskrive de etisk-kulturelle kendetegn ved den adfærd, der karakteriserer bureaukratiet. Begrebet "livsorden" er centralt i denne sammenhæng. For Weber var bureaukratiet en "livsorden" med sit eget særlige etiske miljø. Bureaukratiet er en specifik etisk livsførelse underlagt sine egne love. Væsentligt er, at adgangen til organisationen er afhængig af en langvarig opøvelse af teknisk ekspertise, og at organisationen er et embede, hvor fokus er på den enkeltes moralske forpligtelse og etiske handlen. De etiske kendetegn ved den gode bureaukrat er en streng overholdelse af procedurer og stærk loyalitet over for embedets formål. Embedet er et kald, etisk engagement og en pligttopfyldelse. Weber mener ikke, at der findes en forenet moralsk personlighed, som ligger til grund for al menneskelig handling. Der er mange etiske domæner. Bureaukratiet har sin egen eksistensetik, som nogle vil kalde en upersonlig, ekspertpræget, proceduremæssig og hierarkisk karakter af bureaukratiet. Ifølge Weber er det ikke et udtryk for en udryddelse af alle personlige følelser og en "sjælløs" instrumentalisme. Det er et modsvar til de relationer, der åbner op for korruption i form af fx brud på fortrolighed. Det, som umiddelbart fremstår som upersonlighed, er ikke en afvisning af det affektive. Hvis ikke det emotionelle eller de personlige relationer inden for embedets domæne underminerer den etos, der fastlægger god embedsførelse, er dette problemfrit for den bureaukratiske kultur. Der er heller ikke tale om at hævde en universel objektivitet, men krav om objektivitet, upartiskhed og rationalitet og om at kunne behandle folk som individer,

hvor der ses bort fra status og værditilskrivninger (Du Gay, 2007: 71). Weber ser en tæt sammenhæng mellem bureaukratiet og demokrati. Opsummerende kan man sige, at bureaukratiet har et særligt formål med at adskille administrationen i det offentlige fra private, moralske overbevisninger, hvilket er at skabe formel lighed, pålidelighed og procedural fairness ved sagsbehandling. Dette er ifølge Weber nødvendigt ikke blot for at skabe en upartisk og effektiv administration men også for skabelsen af massedemokrati og social lighed. Bureaukratiet fungerer inden for den offentlige administration som en vedvarende bestræbelse på ansvarlig styring ved fx at sikre, at tavshedspligten ikke krænkes, at en fair behandling er i fokus, og at der ikke løbes unødvendige risici med fare for at underminere det politiske systems integritet (Du Gay, 2007).

Emotionelt arbejde og servicearbejde

Jeg zoomer ligeledes ud for at finde relevant forskning, som kan begrebsliggøre og udfolde den del af det administrative arbejde, som foregår mellem mennesker og bl.a. indebærer koordinering, timing og indsigt i andre praksisser. Jeg vil trække på forskning inden for emotionelt arbejde og servicearbejde. Det er forskning, der sætter fokus på arbejdet i samspil med dem, der serviceres. Det er også forskning, som sætter fokus på den timing og jonglering mellem forskellige typer af udfordringer, der er helt afgørende for at lykkes med dette arbejde. I forhold til sidstnævnte henter jeg inspiration fra forskning i ”artikulationsarbejde”. Disse analytiske briller vil kunne anvendes til at beskrive den del af det administrative arbejde, som jeg primært ser som usynligt og ubeskrevet i dag inden for det administrative arbejde. Problematikken om, at den følelsesmæssige del af arbejdet ikke er anerkendt som et arbejde, der kræver særlige ”kvalifikationer”, er belyst i litteraturen om følelsesmæssigt arbejde inden for servicearbejde (Hochschild, Bolton, James, Korczynski, Forseth).²⁸ Jeg anvender denne forskning, da jeg mener, at servicearbejdet ligger tættere på det administrative arbejde end fx arbejde

28 Hochschild sætter i 80’erne og 90’erne det emotionelle arbejde i centrum for forskning i servicearbejdet. I samme periode får det også en betydningsfuld plads i service-management-litteraturen (Korczynski, 2002). Hochschild sammenligner emotionelt arbejde i den private sfære med emotionelt arbejde i den kommercielle sfære. Hun påpeger, at emotionelt arbejde i den kommercielle sfære finder sted i ulige magtforhold mellem medarbejder og kunde. Desuden er et væsentligt aspekt, at ledelser kræver, at særlige ”feeling rules” overholdes af medarbejderne. Konsekvenserne er, at frontlinjearbejdet bliver dequalificeret og standardiseret arbejde. Ifølge Hochschild (2003) er emotionelt arbejde at styre følelser, når følelser gøres for en løn og bliver ”vareliggjort”. Hendes pointe er, at når følelser bliver vareliggjort og brugt instrumentelt i en salgssammenhæng, fører det til fremmedgørelse og udbrændthed.

inden for typiske relationsprofessioner såsom lærere, pædagoger, sygeplejersker mv. (Moos, 2008). Maastracci et al. (2014) og Guy et. al. (2008) bekræfter, at det emotionelle arbejde er et meget overset forskningsområde inden for offentlig administration, hvor traditionen tidligere alene har fokuseret på den kognitive del af arbejdet og foreslår, at det emotionelle fremover bliver en mere central og essentiel del af offentlig service inden for alle områder.

Jeg vil trække på pointer inden for tre temaer i forskning i emotionelt arbejde, en kulturel tilgang til emotionelt arbejde, det emotionelle arbejde som arbejde, hvor artikulationsarbejde er en måde at karakterisere dele af arbejdet på og som et tredje tema ambivalenser i det emotionelle arbejde. *Et kulturaliseret forskningsperspektiv* på forskning i det emotionelle arbejde sætter fokus på, at følelser på arbejdet ikke skal forstås biologisk eller psykologisk. Derimod er følelser kulturaliserede, hvor organisationer kan forstås som måder at stabilisere og målrette følelser, som eksisterer i en ikke-organiseret form, på (Bloch, 2007). Når organisationer er etablerede, former de normer for følelser via regler og procedurer. Begrebet repræsentative følelser er følelser, der er formet af mål og værdier i organisationer. Hochschild har udviklet en teori om, hvordan følelser formes af kulturelle forestillinger og værdier. Hun skelner mellem følelsesnormer og udtryksnormer, hvor førstnævnte svarer til de følelser, der er passende at vise i den pågældende sammenhæng, og udtryksnormer er, hvor meget disse følelser må vises (Bloch, 2007, s. 23). Der kan være en modsætning mellem de følelser, vi skal vise, og dem vi føler. Derfor taler Hochschild om ”følelsesarbejde” som en måde at bearbejde følelser for at tilpasse sig de gældende følelsesnormer. Tilsvarende ser James (1989) reguleringen af følelser som kernekomponenten i det emotionelle arbejde: ”As the labor involved in dealing with other peoples feelings, a core component of which is the regulation of emotions.” (James, 1989: 15).

Det emotionelle arbejde som arbejde handler både om at definere arbejdet men også om at beskrive konkrete indholdselementer, der kendetegner arbejdet. Bolton (2004) præsenterer begrebet ”multi-skilled emotion manager”, som en måde at indfange kvalifikationer i det følelsesmæssige arbejde på: ”if emotion work is viewed as a social accomplishment and customer service accepted as social interaction, front-line service workers could then be conceptualized as muliti-skilled emotion managers.” (Bolton, 2004: 33). Hun mener ikke, at det største problem er, at det følelsesmæssige arbejde ikke er anerkendt som en væsentlig del af kvalifikationerne i servicearbejdet. Det største problem er, at der ofte argumenteres for en naturlig

sammenhæng mellem denne type arbejde og en særlig personlighed. Hendes pointe er, at følelsesarbejde i høj grad er kvalificeret og indeholder skønsmæssigt arbejde, opgavevariation og medarbejderkontrol. Bolton og Houlihan (2005) argumenterer, på baggrund af en analyse af callcenter-medarbejdere og deres kunder, for at kunder er multifacetterede, komplekse og sofistikerede sociale aktører. Llewellyn & Hindmarsh (2013), Korczynski (2009a) og Forseth (2010) peger alle på væsentligheden af, at inkludere ”kunden” i analyser af arbejdet. Det er langt fra tilstrækkeligt at tale om generaliserede billeder af kunder.

Artikulationsarbejde som begreb har et overlap med indholdselementer i det emotionelle arbejde. Begrebet stammer fra Anselm L. Strauss (1985) og er sidenhen primært blevet anvendt inden for den sociomaterielle litteratur om design af informationssystemer (Hampson og Junor, 2005). Ifølge Corbin & Strauss (1993) handler artikulationsarbejde grundlæggende om koordinering og integration. Men det er mere end det. Det indbefatter også ”working out and carrying through of work related arrangement.” ... The meshing of the efforts of various workers and the units into which they are organized and the meshing of actors with their various types of work and tasks.” Relationelle processer er meget væsentlige inden for artikulationsarbejdet: ”negotiating, compromising, lobbying, coercing, threatening, educating – through which arrangements are established, kept going and revised.” (Corbin & Strauss, 1993: 87-88). Der eksisterer forskellige videreførelser af Strauss’ begreb inden for den socio-materielle forskning. Suchman (1996) fx definerer artikulationsarbejde på følgende vis: ”Articulation work names the continuous efforts required in order to bring together discontinuous elements of organizations, of professional practices, of technologies into working configurations.” (Suchman, 1996: 407).²⁹ Leigh Star (1991) definerer artikulationsarbejde som: ”Articulation work is work that gets things back ’on track’ in the face of the unexpected, and modifies action to accomodate unanticipated contingencies. The important thing about articulation work is that it is invisible to rationalized models of work.” (Leigh Star, 1991: 275). Hampson og Junor (2005) tilføjer i sammenhæng med servicearbejdet, at artikulationsarbejdet også indebærer, at man er i stand til at kunne håndtere forskellige sociale verdener, overbevisninger,

29 Suchman (1996) gennemfører et studie, hvor hun observerer et advokatfirma, som har ansat en række medarbejdere til at kode sagsakter. Dette er et eksempel på ”baggrundsartikulationsarbejde”. Hun kommer desuden med et eksempel på et ”forgrundsartikulationsarbejde”, der stammer fra et operationsrum i lufthavnen, hvor Suchman følger en medarbejder, som via artikulationsarbejdet understøtter, at flyvene ”bevæger sig” på en velordnet måde.

værdier, følelser etc., og sammenfatter følgende definition af artikulationsarbejde: “the concept of articulation work acknowledges the cognitive processes required by this combination of calm judgement, rapid decision-making, use of routines, non-routine use of technologies, acting and ethical balancing – suppression of class loyalties and natural sympathies – an uncomfortable negotiation of conflicts between social or life worlds.” (Hampson & Junor 2005: 175).

Jeg vil trække på pointer fra forskning om *ambivalenser i det emotionelle arbejde*. Denne forskning udfordrer Hochschilds analyser. Bl.a. argumenterer Forseth (2010) for, at medarbejdere ikke passivt lader sig styre af ledelsens følelsesregler, og at overbetoningen af de negative og skadelige sider af arbejdet er for dominerende og fjerner de positive træk i kundearbejdet (Forseth, 2010: 11). Kunderne repræsenterer både smerte og glæde i det emotionelle arbejde. Korczynski (2002) mener, at Hochschilds analyse gælder, når det handler om de svære kunder. Forseth (2010) beskriver udviklingen inden for feltet som gående fra at betragte medarbejderne som ”managed heart” (Hochschild, 1983) til ”emotion manager”. Korcsynski (2001, 2002, 2009b) arbejder med et begreb, han kalder ”Customer-Oriented Bureaucracy”, som jeg oversætter til kunde-orienteret bureaukrati. Jeg anvender ikke begrebet konkret men er inspireret af denne dobbeltsidede logik af kvantitet og kvalitet i organiseringen af servicearbejde, hvor rationalitet og effektivitet eksisterer samtidig med en kundeorientering. Korcsynski viser samtidig begejstring og belastning i det følelsesmæssige arbejde.^{30 31 32}

30 Korcsynski finder i sin forskning fra callcentre, at mange udtrykker tilfredshed med deres arbejde samtidig med, at de har intentioner om at forlade deres arbejde: ”The pleasures and pains of the job were entwined, with one begetting the other. A key pleasure for workers was the ability to satisfy customers, to solve their problems. But customer empathy was also the source of an important pain imparted by irate and abusive customers, and suffered not infrequently. And yet this pain also in part underlay another of the main pleasures of the job in the face of adversity.” (Korcsynski, 2002: 98).

31 Hans studie begrænser sig til callcentre, men som Korczynski mener jeg også, at mange andre typer af frontlinje arbejde kan belyses via perspektivet ”kundeorienteret bureaukrati”, herunder det administrative arbejde.

32 Ambivalenser kan også knyttes an til modsætningsfyldte forventninger og roller i et socialt system og arbejdsorganisering. I en undersøgelse blandt bankansatte finder Forseth (2010) frem til forskellige typer af ambivalenser: Følelsesmæssig ambivalens, social/rolle ambivalens, organisatorisk ambivalens og teknisk/system ambivalens (Forseth, 2010: 20). Ambivalenserne har en tæt sammenhæng med bl.a. forandringspres.

Teknologiforståelser

Jeg har introduceret Schatzkis tilgang til materialitet og hermed teknologi, som jeg anlægger i mine studier af de administrative praksisser. Denne teknologiforståelse er væsentlig i sammenhæng med det usynlige arbejde og hermed til en forståelse af arbejdet i praksis. Men jeg mener også, at den er væsentlig at spille op imod forskellige praksissers forståelser af teknologi. Til at karakterisere de forskellige teknologiforståelser, som har stor betydning for de konkrete praksissers måder at introducere og anvende teknologi på, er jeg inspireret af Orlikowskis opridsning af forskellige traditioner inden for management- og organisationslitteraturen. Hun skelner mellem fire forståelser af teknologi, teknologi som "fravær", "styrende", "proces" og som 'sammenfiltret med praksis' (Orlikowski, 2007, 2008, 2010).³³ Det væsentligste inden for tilgangen "*fravær*" er, at den har et fokus på organisation og sociale relationer, og at disse elementer er væsentligere end materialiteten, herunder teknologi, i arbejdet. Teknologien bliver noget, der står udenfor, som ikke er en del af de sociale processer. Teknologien har minimal indflydelse på arbejdets udvikling og indhold. Ser man på forskningen herhjemme i Danmark, er der skrevet meget lidt om betydningen af IT for administrative jobs (Grosen, 2009, Holt et al., 2009). Det arbejde, der til daglig er nødvendigt for at få IT til at fungere, anerkendes ikke i særlig høj grad (Grosen, 2009). Set i sammenhæng med det usynlige arbejde er den del af arbejdet, der handler om at få teknologien til at fungere usynligt. En anden tilgang til teknologi er teknologi som "*styrende*". Perspektivet har sin oprindelse i 60'erne. Teknologi ses som "styrende" og hermed forudsigelig i dens betydninger ved organisationsforandringer. Implicit i dette perspektiv ligger en forståelse af, at når teknologien er udviklet og valgt, så er der ikke længere muligheder for forandringer. Teknologien bliver blot et spørgsmål om at skulle lære at håndtere den og kræver indføring og evt. kompetenceudvikling. Det er teknologien, der definerer forandringerne, som noget der kommer udefra. Denne tilgang er kritiseret for at undlade og reducere dynamikker og situerede materialiteter, der konstituerer teknologier og for at tillægge og se det uproblematisk i at se teknologi som forudsigelig og stabil, hvilket er det samme som at sige, at teknologien på tværs af de konkrete praksisser vil fungere efter hensigten (Orlikowski, 2007).

33 Orlikowski kan placeres inden for den brede ramme af praksisteori. Hun har nu et sociomaterielt udgangspunkt.

Et tredje teknologiperspektiv ser teknologi i et *"procesperspektiv"* og hævder, at teknologi er et resultat af en vedvarende interaktion af menneskelige beslutninger, handlinger, sociale historier og institutionelle kontekster. Teknologi bliver her forstået som materielle artefakter, som er socialt defineret og socialt produceret og derfor kun relevant i relation til de mennesker, som engagerer sig i dem. Perspektivet søger at forklare, hvordan særlige interesser og situerede handlinger i forskellige sociale grupper former designet, meninger og brug af ny teknologier over tid. Her kan bl.a. socioteknikken, som udfordrer idéen om, at de sociale og tekniske elementer former hinanden og skal designes i en forening, placeres. Procesperspektivet er kritiseret for at minimere teknologiens rolle ved primært at fokusere på menneskelige fortolkninger og sociale handlinger, så den teknologiske side af relationen forsvinder. Det er også kritiseret for primært at være optaget af de specifikke og situerede mikro-interaktioner, så det ikke er muligt at vise mere brede indsigter i måder, teknologien former organisationer og samfund på (Orlikowski, 2007: 134). Det fjerde perspektiv kalder Orlikowski for *"sammenfiltninger i praksis"* eller *"sociomaterial assemblages"*. Fælles for teorier inden for dette perspektiv er, at de arbejder inden for en relationel ontologi. Sådanne ontologier privilegerer hverken mennesker eller teknologi. Ifølge Orlikowski and Scott (2008) er praksisser altid konfigureret af en særlig sociomaterialitet, og det er derfor nødvendigt at se på de dynamiske og multiple sociomaterielle (re)konfigurationer, som de bliver udført i praksis. Som allerede nævnt, under Schatzkis sociale ontologi om materielle arrangementer, er det for mig at se umuligt at se det, administrative medarbejdere gør, uafhængigt af den teknologi de anvender. Jeg ønsker at se teknologien og praksis i et relationelt forhold, der gensidigt former hinanden. Teknologien har fra arbejdets oprindelse været en så integreret del af det administrative arbejde, at det er helt uundgåeligt for mig ikke at anlægge dette perspektiv, som, jeg også mener, kan give et blik for usynlige elementer i arbejdet.

Det materielle er væsentligt, når jeg skal forstå udviklingen af administration som praksis over tid men også i relation til de forskellige teknologiforståelser, der har domineret tilgangen til teknologi i sammenhæng med administration. Teknologi er ikke alene noget, som deltagerne anvender i arbejdet, jeg vil også betragte teknologien som noget, der kan fremme eller hæmme positioner og status. Opsummerende anvender jeg Schatzkis tilgang til det materielle, der ligger i den mere moderate ende af dette teknologiperspektiv. Jeg insisterer herved ikke på, at mennesker og teknologi har samme status og muligheder for at handle. Teknologien får ved dette perspektiv en aktiv rolle, dog er teknologien ikke determinerende.

Jeg ser den som noget, der bliver formet af det sociale, og som former det sociale i en gensidig proces.

Opsummering

Jeg anvender en praksisorienteret forståelsesramme, hvilket er forholdsvis nyt og uafprøvet inden for arbejdslivsforskning. Schatzkis teoretiske ramme bidrager til en forståelse af, hvordan konkrete arbejdspraksisser skabes og genskabes formet af organiserede aktiviteter og af en normativitet i relation til andre praksisser og materielle arrangementer. Det primære for mig er hans solide bidrag til en forståelse af konkrete praksisser. Desuden bidrager Schatzki til at belyse, hvordan man kan forstå forandringer, agens og styring i denne sammenhæng. Jeg er interesseret i at forstå administration som en praksis, og de handlinger og aktiviteter der gør, at arbejdet bliver (gen-)skabt i konkrete praksisser og samtidig, hvordan deltageres handlinger stabiliserer og/eller udvikle det særlige ved disse praksisser ved forandringer. I min måde at karakterisere de særlige aspekter ved de administrative praksisser på, trækker jeg på teorier inden for arbejdslivsforskning. Med andre ord zoomer jeg ud fra de konkrete studier og trækker på forskning, som kan understøtte den konkrete udfoldelse af de særlige aspekter. Denne forskning inspirerer mig bl.a. til at have blik for det usynlige arbejde, herunder artikulationsarbejdet. Jeg er ikke optaget af at lave meget minutiøse arbejdssetnografier, men det får mig til at rette blikket mod det arbejde, som ikke umiddelbart er beskrevet, og som er mere eller mindre usynligt for andre. Derfor ser jeg det også som helt afgørende, at jeg med denne indgang gennemfører etnografiske observationsstudier af arbejdet.

I mine studier af de administrative praksisser finder jeg tilsvarende, at selve forankringen af arbejdet i den offentlige administration skaber tætte bånd mellem en bureaukratiforståelse og væsentlige dele af arbejdet. Teori om bureaukratiet handler ikke alene om at karakterisere arbejdet, men har også en sammenhæng med en normativitet, der er med til at forme og styre aktiviteterne i de konkrete praksisser. Jeg vil betragte administration som en del af bureaukratiet og centraladministrationen. Jeg oplever, at denne helt centrale del af arbejdet i praksis er ubeskrevet i forhold til sin oprindelse. Når vi taler om at journalisere, er det så blot at trykke på en knap og gemme en mail eller et dokument? Historisk set kan man tale om, at det har været en af kernefunktionerne i administrativt arbejde, men hvad er vigtigt i dette arbejde, hvilke teleoaffektive strukturer er knyttet til denne praksis, og hvordan

hænger de netop snævert sammen med bureaukratiet og centraladministrationens udvikling? Jeg er optaget af, hvad det er for en praktisk forståelse, der er i arbejdet, og hvilke normer og orienteringer der er med til at forme den praksis, der danner ramme for administration, når man arbejder i centraladministrationen og staten. Jeg har en formodning om, at bureaukратиets etos, ikke kun som organisering men også som den adfærd, der følger med bureaukratiet, er blevet selvfølgelig, og at de grundlæggende styrker ved bureaukratiet er usynlige. Her taler jeg om usynlighed i relation til en organiseringsform og ikke alene et arbejde. Følgerne af det selvfølgelig ved elementer i bureaukratiet gør, at denne centrale del af det administrative arbejde også bliver usynlig. Samtidig med selvfølgeligheden og ”usynliggørelsen” hersker der en meget negativ diskurs om begrebet bureaukрати som noget langsomt, ufleksibelt etc. Dele af denne diskurs er en del af moderne ledelsesdiskurser, hvor de typiske embedsmandsidealer i bureaukratiet bliver sat over styr til fordel for en mere passioneret medarbejder (Du Gay, 2007, Andersen & Born, 2001). Jeg vælger at anvende bureaukрати som et begreb, der som kontekst kan være med til at karakterisere et arbejde. Det kan man sige er modigt, da bureaukрати er et meget omstridt begreb, som har været genstand for megen debat, og som sådan måske har fået hæftet flere negative konnotationer til sig end positive. Jeg mener dog på baggrund af mine empiriske studier, at bureaukratiet rummer muligheder for at kunne udfolde det administrative arbejdes indhold og historiske kontekst, som for mig at se er temmelig ubeskrevet.

Til at understøtte en udfoldelse af en anden usynlig del af arbejdet har jeg introduceret teorier inden for forskning i det emotionelle arbejde, særligt inden for servicearbejde. Det emotionelle arbejde er ikke beskrevet som en del af det administrative arbejde og er i det hele taget ikke beskrevet som arbejde. I jobannoncer står der ofte, at det er vigtigt at være serviceminded og have en organisatorisk forståelse, hvilket må siges at ligge inden for rammen af arbejde, der foregår i relationer. Når jeg betragter beskrivelser af administrative forandringer, såsom administrative fællesskaber eller implementering af nye administrative systemer, indgår denne del af arbejdet ikke og må hermed betragtes som en usynlig og ikke anerkendt del af arbejdet. Det materielle er også væsentligt. Det indgår ikke direkte i praksissen, selvom det materielle er der hele tiden og bliver formet af og former den sociale praksis.

Mit valg af en praksisorienteret forståelsesramme har stor betydning for mit forsknings- og analysedesign. For det første er mit blik rettet mod administration som

praksis. Det udelukker ikke et blik for individuelle handlinger og strategier, men det, jeg først og fremmest er optaget af, er, hvordan praksisser skabes og genskabes, og hvad de er formet af, og hvordan disse forandres. Der findes multiple administrative praksisser, men der findes måske, som allerede antydnet, aspekter som går på tværs af de administrative praksisser. Jeg betragter hermed administration som konkrete praksisser og undersøger, hvorvidt der er aspekter, som går på tværs i de tre caseanalyser. Jeg har en formodning om, at der er særlige aspekter, som er stabiliseret og udviklet inden for den administrative praksis historie. Derfor er det også meget oplagt at undersøge, hvad der sker med administrative praksisser, når praksisser møder forandringer med fokus på de særlige aspekter. Min problemstilling peger på behovet for en forskningsmæssig indsigt i, hvad det særlige ved det administrative arbejde og felt er. Desuden er der med baggrund i forandringerne i den offentlige sektor gennem de seneste årtier behov for at undersøge, hvordan administrative medarbejdere fastholder eller udvikler det særlige ved arbejdet. Fra et praksisperspektiv ses de hverdagslige praksisser ikke alene som konkrete aktiviteter men som aktiviteter formet af særlige regler, normative strukturer, praktiske forståelser og en praksistradition. Fra dette perspektiv ses forandringer som en iboende del af praksisser, da de hele tiden skabes og genskabes. I relation til arbejdspraksisser er medarbejdere og ledere bærere af praksisser og hermed ”formet” af normative orienteringer. Perspektivet giver muligheder for at se administration som praksis, hvor mening, identitet og ordener bliver skabt inden for denne. Et sådant perspektiv har også blik for dilemmaer, modsætninger og konflikter som utilsigtede resultater af styring. Det er væsentligt at betydninger af forandringer, ikke alene betragtes som en jagt efter det, der begrænser og skaber meningsstab men også at have blik for nye veje og åbninger.

I kapitel 1 har jeg formuleret mine forskningsspørgsmål som: Hvordan kan administrativt arbejde betragtes som et særligt arbejde? Hvad betyder forandringer for det administrative arbejde, og hvordan møder de administrative medarbejdere forandringerne? Jeg vil ”oversætte” forskningsspørgsmålene i en praksisorienteret forståelsesramme, hvilket konkret betyder, at de administrative praksisser kommer i fokus, og de særlige aspekter ved de administrative praksisser svarer til det særlige ved det administrative arbejde. Samtidig bliver betydninger af forandringer og de administrative medarbejders møde med forandringerne i et praksisperspektiv omformuleret til, hvordan disse aspekter stabiliseres og/eller udvikles i administrative praksisser ved forandringer. Opsamlingsvis er mine forskningsspørgsmål inden for en praksisorienteret forståelsesramme følgende:

Hvordan kan særlige aspekter ved administrative praksisser karakteriseres? og: Hvordan stabiliseres og/eller udvikles administrative praksisser med fokus på de særlige aspekter ved forandringer?

I næste kapitel, kapitel 4, vil jeg redegøre for, hvordan jeg vil svare på mine forskningsspørgsmål ved en forsknings- og analysestrategi.

Forsknings- og analysestrategi

Jeg kombinerer flere forskningstilgange til at undersøge de administrative praksisser. Jeg er inspireret af Nicolini (2009, 2013, 2015) i tilrettelæggelsen af min forskningsstrategi og i brugen af ”zooming in and out” både i felten og i de efterfølgende analyser. Jeg vil først afklare min forskningsstrategi på et overordnet niveau og herefter redegøre for den konkrete analysestrategi. Strategien er blevet til i en vekselvirkning mellem analyser af historien om den administrative praksis, anden forskning om det administrative arbejde, min praksisteoretiske forståelsesramme og ikke mindst mine empiriske analyser. Strategien lå ikke fast før feltarbejdet. Det er i høj grad min empiri, der har bidraget til at forme denne. Jeg kombinerer en fremstilling af den administrative praksis’ historie med analyser af tre administrative praksisser, der danner tyngden i projektet. Jeg har to forskellige forskningsblikke på de tre sites: En udforskning af den konkrete praksis og herefter en udforskning af betydninger af forandringer for den konkrete praksis, herunder hvordan deltagerne i den konkrete praksis møder forandringer også i sammenhæng med andre praksisser. Jeg vil først introducere min forskningsstrategi med de tre forskningstilgange og kort redegøre for, hvad de enkelte tilgange indebærer. Desuden præsenterer jeg kort ”zooming in and zooming out” begrebet, og hvordan jeg anvender det i mine analyser. Endelig formulerer jeg en analysestrategi, som består af tre dele.

Tre forskningstilgange

Jeg er inspireret af Nicolini & Moteiros (2016) kategorier af forskningstilgange indenfor praksisorienterede studier. De opstiller fire tilgange: En situeret tilgang, en genealogisk, en konfigurationel tilgang og endelig en dialektisk tilgang. Den situerede tilgang har fokus på den lokale produktion og reproduktion af praksis. Den konfigurationelle tilgang undersøger, hvordan praksisser er knyttet i konfigurationer og undersøger hermed praksissers transsituerede natur. Den genealogiske tilgang undersøger, hvordan administrative praksisser består, udvikles og opløses.

Endelig har den dialektiske tilgang fokus på, hvordan praksisser skaber spændinger og modsætninger som gør, at de er i konstant forandring. Jeg kombinerer tre af forskningstilgangene ved at indlede med en genealogisk tilgang til at undersøge den historiske udvikling af den administrative praksis, en situationel tilgang til konkrete analyser af administrative praksisser og endelig en dialektisk forskningstilgang til at undersøge praksissers møde med konkrete forandringer og betydninger af dette med et særligt blik på samspillet med andre praksisser og en materialitet. Jeg anvender en *genealogisk tilgang* til at undersøge, hvordan den administrative praksis har udviklet sig (kapitel 6). Dette vil jeg gøre ud fra, hvordan praksissen har formet sig i et samspil mellem en praktisk forståelse af arbejde, arbejdets teleoaf-fektive struktur her forstået som en generel forståelse af arbejde og endelig, hvordan sammenhængen med materialiteten er. Den genealogiske forskningstilgang danner baggrund for de to efterfølgende forskningstilgange, hvor den dialektiske kun kan blive til på baggrund af de andre (Nicolini & Moteiro, 2016). Shove, Pantzar og Watson (2012), som arbejder med historiske analyser af, hvordan praksisser ændrer sig, har inspireret mig til at fremstille arbejdets historie. Når jeg anvender den *situationelle forskningstilgang* er det, fordi jeg ønsker at forstå de enkelte praksisser. Praksisser finder sted inden for særlige historiske, diskursive og materielle situationer (Nicolini & Moteiro, 2016). Jeg vil undersøge administrative praksisser, som foregår på forskellige sites. Efter praksisanalyserne med en situationel tilgang vil jeg opsummere de aspekter, jeg ser gå på tværs af de tre sites. Jeg vil med en tredje tilgang, den *dialektiske tilgang*, stille spørgsmål omkring praksissernes dialektik. Her menes ikke en dialektisk relation mellem strukturelle fænomener som i en materialistisk dialektik men en dialektik mellem praksisser. Nicolini & Moteiro (2016) uddyber tilgangen ved, at det handler om co-evolution, konflikt, interferens mellem to eller flere praksisser. Denne tilgang hænger snævert sammen med praksisteoriens tilgang til forandringer af sociale praksisser, hvor praksisser forandres ved den måde praksissens deltagere reproducerer eller transformerer praksissen, men hvor dette skal ses i sammenhæng med andre praksisser og en materialitet. Når jeg undersøger betydninger af konkrete forandringstiltag i administrative praksisser, er jeg optaget af at se på, hvad der sker med den konkrete praksis – også i sammenhæng med andre praksisser og materialiteten og samtidig, hvad deltagerne gør for at opretholde eller transformere praksissen.

Tilsammen danner de tre forskningstilgange min samlede strategi. Analysen inden for den genealogiske tilgang er mindre omfattende end praksisanalyserne. Den genealogiske del er dog væsentlig at trække på som baggrund for mine videre ana-

lyser. De tre forskningstilgange overlapper de tre hovedinteresseområder inden for forskning i administration, som jeg fremstillede i kapitel 2. Jeg har en genealogisk tilgang til arbejdets udvikling og trækker her på eksisterende forskning inden for det administrative arbejdes historie. Jeg har en situationel tilgang til arbejdet i praksis ved at betragte arbejdet i konkrete praksisser og herunder også det usynlige arbejde, hvor jeg trækker på studier af arbejdet i praksis. Endelig har jeg en dialektisk tilgang, som sætter fokus på spændinger og dynamikker mellem to eller flere praksisser og hermed ikke ser den enkelte administrative praksis isoleret. Her vil netop studier, som viser dobbeltheder, spændinger, konflikter etc. og giver agens til de administrative medarbejdere understøtte min tilgang.

Zooming in and out

Begrebet "zooming in and out" har inspireret mig i min tilgang til både felt og analyser.³⁴ For at kunne forstå praksisser, mener Nicolini (2009), at vi må bevæge os mellem "practice-in-the-making" og "the texture of practices". Et "zooming in and out"-forskningsdesign kræver, at forskeren gennemgår multiple cyklusser af observationer, analyser og refleksioner: "What proposed package adds here is the necessity to investigate not only different sites but also the causal and historical relationships among them. The underlying idea is that what appears as a local practice is inevitably only a node of a wider practice net and action net, which constitutes the object under study." (Nicolini, 2009b: 134). Min forskningsproces har vekslet mellem "zooming in and zooming out". Jeg har indledt mine studier ved at zoome ind på de konkrete praksisser. Hurtigt er der dukket spørgsmål og problemstillinger op, som har skabt behov for et horisontudvidende perspektiv, inden jeg igen har zoomet ind og er tilbage i feltet for derefter på baggrund af noget konkret opstået have valgt at zoome ud igen. Fx har jeg i min sagsbehandlingscase haft brug for at zoome ud på andre sammenhængende praksisser fx en juridisk praksis og en ledelsespraksis for at forstå sammenhænge mellem de to praksisser, og hvad disse betyder for den administrative praksis. Men jeg zoomer også ud for bl.a. at få indsigt i, hvilken generel forståelse af styring, som ledelsespraksisserne er formet af og reproducerer/transformerer i de konkrete praksisser. Det drejer sig om at forstå sammenhænge mellem konkrete forandringstiltag og moderniseringen af det offentlige. De konkrete forandringstiltag kan synes at være en "broget" samling, men når jeg zoomer ud, kan jeg se det enkelte tiltag som en del af større konstellationer af praksisser. Man kan sige, at min fremstilling af

³⁴ Nicolini introducerer begreberne "zooming in and zooming out" (Nicolini, 2009b, 2013).

den historiske udvikling af en administrativ praksis er en zoomed ud bevægelse, som bidrager til en forståelse af, hvordan administrative praksisser reproducerer og transformerer en praksistradition, og hvilken betydning det har for, hvordan deltagere af administrative praksisser møder forandringer og stabiliserer og/eller udvikler de administrative praksisser.

I fremstillingen af mit analysearbejde anvender jeg også en ”zoomed ind og ud” tilgang. Jeg starter ”ude” i min gennemgang af den administrative praksis historie. Herefter fremstiller jeg tre administrative praksisser på tre forskellige sites. Herefter zoomer jeg ud igen for at se, om der er nogle særlige aspekter i de administrative praksisser, som går igen, hvor jeg samtidig udfolder disse aspekter ved at hente både teori fra den historiske kontekst og fra arbejdslivsforskning, som netop er tæt på disse aspekter ved de administrative praksisser. Herefter zoomer jeg ”ind” igen med en dialektisk forskningstilgang og undersøger, hvad der sker med de administrative praksisser ved forandringer. Igen zoomer jeg ”ud” og ser i denne omgang på betydninger af forandringer for de særlige aspekter på tværs af de tre sites, herunder hvordan det, der umiddelbart ser ud til at være lokale fænomener, kan eksistere i forskellige versioner på andre sites. Opsummerende vil det sige, at jeg først og fremmest zoomer ind på konkrete administrative praksisser, men at jeg undervejs også zoomer ud på relevante sammenhængende praksisser i min gennemførelse af feltarbejdet. Desuden zoomer jeg ud i mine analyser og fremstillinger af en administrativ praksis udvikling og i min udfoldelse af de aspekter, der går på tværs i de administrative praksisser.

Analysestrategi i tre dele

Min analysestrategi er i tre dele baseret på de tre forskningstilgange. *Første del* af analysen er en gennemgang og analyse af den historiske udvikling af det administrative arbejde. Den danner baggrund for de to efterfølgende analyser. I *anden del* zoomer jeg ind på tre konkrete praksisser og i *tredje del* lægger jeg op til analyser af, betydninger af forandringer, samt hvordan deltagere i administrative praksisser stabiliserer/udvikler de administrative praksisser under forandringer.

Første del: Den historiske udvikling af den administrative praksis

Jeg vil i første del, svarende til kapitel 6, fremstille udviklingen af en administrativ praksis ud fra tilgængelige kilder. Forskningen i det administratives arbejdes udvikling i Danmark er ret begrænset. Der er ”huller” i fortællingen. Særligt gælder det for perioden efter 2. verdenskrig og frem mod automatiseringsstudierne i begyndelsen af 80’erne, men også fra 80’erne og op til i dag. Et er ”hullerne” i den historiske fremstilling af arbejdets udvikling, som er udfordrende i sig selv, noget andet er, at det materiale, der har været tilgængeligt, er skrevet inden for forskellige paradigmer og forståelser af arbejdet og også er af forskellig kvalitet. Jeg forsøger at tage højde for dette i min fremstilling. Man kan sige, at gennemgangen af den historiske udvikling kommer til at udstille begrænsninger i, hvad vi rent faktisk ved og konkret kan sige om det administrative arbejds udvikling. Mit ærinde er ikke at lave historieskrivning om udviklingen af det administrative arbejde. Jeg analyserer de kilder, der er tilgængelige med en praksisteoretisk forståelsesramme. Jeg vil undersøge, hvordan administration som praksis bliver etableret, skabt og genskabt og inddrager de samfundsmæssige betingelser, som har betydning for denne udvikling. Jeg er inspireret af Elisabeth Shove et al. (2012) i min fremstilling af udviklingen af den administrative praksis. Jeg inddeler udviklingen i det administrative arbejde i tre hovedperioder ud fra, hvor jeg ser markante skift i arbejdet, og hvor der hermed former sig særlige temaer. Den første periode er fra fagets etablering fra 1890’erne til efterkrigstiden, den anden periode fra 40-50’erne til 90’erne, og endelig er den tredje fra 90’erne og til i dag.³⁵ Særligt for den sidste periode gælder, at jeg inddrager dokumenter til at beskrive udviklingen inden for det offentlige og særligt staten. Dette gør jeg, fordi mine tre cases ligger inden for staten, og fordi jeg mener, at der er noget særligt, der kendetegner det offentlige og også staten som kontekst for det administrative arbejde, der bl.a. handler om en myndighedsrolle og inden for centraladministrationen en særlig tilknytning til det politiske liv. Endelig er staten underlagt særlige reformer o.a. som er centralt styret af en arbejdsgiver, nemlig Finansministeriet.

Jeg vil se administration som praksis og stille spørgsmål til arbejdet ud fra, hvordan en normativ orientering om arbejdet har haft en sammenhæng med det materielle og den praktiske forståelse af arbejdet. Desuden spiller sammenhænge med andre

35 Jeg har set en tilsvarende opdeling i et studie fra USA, dog med lidt tidsmæssige forskydninger, da teknologiuudviklingen er gået hurtigere i USA end i DK (England, Boyer, 2009).

praksisser også ind på udviklingen af administration. Det er væsentligt at se på, hvordan relationer til andre praksisser, primært en ledelsespraksis, forandrer sig, og hvilke effekter disse praksisser har på administration og omvendt. Elisabeth Shove et al. (2012) forsker i den historiske udvikling af praksisser, herunder hvordan konkrete praksisser opstår, udvikler sig og består eller helt forsvinder. Det vil sige, at hun anvender en genealogisk tilgang til at belyse praksissers udvikling. Shove et al. bygger analyser af udvikling på et samspil mellem tre elementer: Mening, kompetence og teknologi. De argumenterer for, at praksisser skabes og vedligeholdes, når der er sammenhænge mellem disse elementer, og at de brydes, når en eller flere af disse sammenhænge ophører. Deres interesse er at vise, hvordan nye kombinationer af mening, kompetence og materialitet bliver indført og reproduceret (Shove et al., 2012: 8). De stiller fem hovedspørgsmål: Hvordan fremkommer, består og dør praksisser? Hvilke elementer består disse praksisser af? Hvordan rekrutteres praktikere til praksisser? Hvordan former, stabiliserer og forsvinder bundter og komplekser af praksisser? Og endelig hvordan er elementer og praksisser og sammenhænge mellem dem genereret, fornyet og reproduceret? (Shove et al., 2012: 14). Shove et al. er stærkt inspireret af Schatzkis organiserende elementer, men omskriver de teleoaffektive strukturer til mening, den praktiske forståelse til kompetencer og fravælger regler, men tager til gengæld materialiteten ind som en del af selve praksissen i modsætning til Schatzki.

I min gennemgang af den historiske udvikling af arbejdet betragter jeg arbejdet som en praksis og er inspireret af Shoves måde at se på den historiske udvikling af praksisser. Men jeg fastholder Schatzkis begreber om, hvad der organiserer praksisser. Dog fravælger jeg som Shove "regler" som en del af analysen. Det gør jeg ikke, fordi jeg ikke mener, at regler har betydning for udviklingen af den administrative praksis, men fordi de andre elementer er mere oplagte og væsentlige for min fremstilling af historien samt det, jeg efterfølgende vil anvende denne fremstilling til. Desuden inddrager jeg materialiteten for at kunne forstå den administrative praksis' udvikling i overordnede træk, hvor den netop spiller en central rolle. De teleoaffektive strukturer, materialiteten, og den praktiske forståelse bliver i den historiske gennemgang udfoldet i en mere overordnet "version" og i nogle lidt andre betydninger end i de konkrete praksisanalyser, hvor de konkrete handlinger ("sayings and doings") er afsættet for at kunne sige noget om de organiserende elementer i de konkrete praksisser. Hvad angår teleoaffektive strukturer, vil det ikke være teleoaffektive strukturer i konkrete administrative praksisser men nærmere generelle tendenser i måder, man omtaler det administrative arbejde på i forhold

til, hvem arbejdet ”tilhører” og hvilken værdi og status arbejdet har. Det er ofte andre og mere dominerende praksisser, der sætter denne dagsorden – arbejdsgivere, skoler, fagforeninger og Finansministeriet. Tilsvarende er den praktiske forståelse af generel karakter og viser nogle overordnede tendenser og trækker på forskellig forskning og analyser, der peger på nuværende og fremtidige kompetencebehov. Hermed er de ”langt” fra arbejdet i praksis, men ikke desto mindre er de med til at forme praksistraditionen og den generelle forståelse af arbejdet via herskende diskurser om, hvad arbejdet skal kunne, hvilken værdi det tillægges og også rekrutteringen til de konkrete praksisser. Materialitet handler ikke om, hvordan fx teknologien er sammenfiltret med praksis, men nærmere om hvilke teknologispring og løbende implementering af ny teknologi eller fremskrivninger af betydninger af ny teknologi, der foregår igennem de forskellige perioder og samtidig de mere overordnede teknologiforståelser, der dominerer, herunder troen på teknologiens fortræffeligheder i effektiviseringsøjemed. Disse forståelser er også medvirkende til, at teknologien implementeres, som den gør i de lokale praksisser, men her spiller betydninger af de konkrete praksisser også ind på udfaldet af teknologiens implementering.

Anden del: Tre administrative praksisser og aspekter på tværs

I anden del af analysen har jeg med en situationel tilgang fokus på særlige typer af administrative praksisser inden for regnskab, studieadministration og sagsbehandling svarende til kapitel 7-9. Mit ærinde er i første omgang at analysere de handlinger, der konstituerer praksisserne. Man kan sige, at første del af analyserne af de tre administrative praksisser giver indsigt i, hvad man gør, hvad man siger inden for den enkelte praksis, hvad man skal kunne, hvad de gør ved materialiteten, og hvad gør den ved dem, og endelig, hvad der er vigtigt at gøre inden for denne praksis. Jeg indleder hver case med en caseintroduktion i form af baggrund, afgrænsning og fokus på analyser af forandringer. Herefter fremstiller jeg de konkrete praksisser med udgangspunkt i konkrete opgaver og hverdagsbeskrivelser. I anden omgang indkredser jeg de elementer, der former praksissen primært den praktiske forståelse og de teleoaffektive strukturer. Den praktiske forståelse handler som sagt om, hvad man skal gøre i en bestemt praksis, og hvordan man skal gøre det. De teleoaffektive strukturer er de normative orienteringer, der handler om, hvad man bør gøre, hvad der er acceptabelt og passende inden for denne praksis. Afslutningsvis er jeg optaget af, hvorvidt særlige aspekter træder frem og kende-

tegner praksissen knyttet til elementer i bureaukratiet, emotionelt arbejde og/eller arbejde med teknologi. På baggrund af de konkrete caseanalyser sammenholder jeg aspekter fra de tre analyser svarende til kapitel 10. Næste skridt i analysen er at zoome ud og trække på relevant litteratur og forskning, som kan udfolde disse aspekter. Jeg vil kort introducere, hvilken forskning og litteratur jeg trækker på, når det drejer sig om det bureaukratiske aspekt, det emotionelle og endelig det teknologiske aspekt.

Jeg har i alle tre cases fundet, at en væsentlig del af arbejdet kan forstås i en *bureaukratisk kontekst*. Jeg vælger at tage tre ”begreber” med til praksisanalyserne. Det drejer sig om ”fremsynethed”, ”konsistens over tid” og den ”bureaukratiske etos”. Det gør jeg på baggrund af mine observationer af konkrete aktiviteter inden for praksisserne. Begreberne vil jeg videreudvikle i et samspil med mine analyser af de administrative praksisser. Jeg har observeret aktiviteter, der netop kan forklares eller udfoldes af disse begreber, og hvor deltagere fra andre praksisser ikke nødvendigvis vurderer aktiviteterne i denne kontekst. Andre begreber kan opstå i samspillet med empirien. Min dvælen ved bureaukratiet kan ses som udtryk for, at jeg zoomer ud for at forstå og kontekstualisere fænomener inden for de administrative praksisser. Jeg er optaget af *fremsynethed*, som handler om, at tingene bliver undersøgt og gennemtænkt forsigtigt i bureaukratiet. Her er man ikke tilhænger af kreativ bogføring eller overdreven begejstring, før noget er tænkt igennem (Du Gay, 2013). Desuden interesserer jeg mig for *konsistens over tid*, der handler om, at der er konsistens i beslutninger over tid (”den råde tråd”), og derfor er det i bureaukratiet væsentligt at sikre en ansvarlighed i dokumentation, der bliver den fælles hukommelse.³⁶ Endelig forestiller jeg mig, at *den bureaukratiske etos* (den bureaukratiske livsorden) kan blive relevant for en udfoldelse af dele af de teleoaffektive strukturer. Den bureaukratiske etos er ansvarlighedens etik, der er indbygget i bureaukratiet. Det handler bl.a. om den etiske adfærd, hvor alle, der har samme rettigheder, skal behandles ens. Ansvarlighedens etik er bundet

36 Du Gay taler her om, hvorfor denne del netop er yderst væsentlig i et demokrati, hvor det første perspektiv taler imod denne styrke ved det administrative arbejde i bureaukratiet: ”hele rigdommen af oparbejdede erindringer om tilsvarende begivenheder og omstændigheder og deres potentielle konsekvenser lukkes ude. Kedelige og ensformige ting som nøjagtig arkivering, mødereferater, gennemførelse af udviklede processer for at sikre, at man har sat kryds i alle bokse, og prikker over alle i’er forekommer frygtelig tidskrævende og forfærdeligt pedantiske fra et vist perspektiv. Fra et andet perspektiv – fx krigen i Irak – er disse bureaukratiske procedurer ekstremt vigtige, idet de sikrer en bedre beslutning, som er mere afrundet.” (Du Gay, 2013: 36).

til konkrete aktiviteter, men den bygger også på normative- og følelsesmæssige orienteringer.

Jeg har i alle tre cases fundet, at en væsentlig del af arbejdet skal forstås inden for en bred ramme af *emotionelt arbejde*. De fokuspunkter, jeg vælger at tage med i mine praksisanalyser, er i første omgang at udfolde denne del af arbejdet som arbejde ved hjælp af bidrag inden for det usynlige arbejde. Det usynlige arbejde vil ikke kun være en udfoldelse af, hvad det arbejde består af, som i øvrigt går på tværs af de tre aspekter i den administrative praksis, men som en måde at indkredse, om arbejdet bliver set og betragtet som arbejde i såvel de administrative- som i andre praksisser. I sammenhæng med arbejdet i praksis vil jeg trække på begrebet artikulationsarbejde og desuden være opmærksom på, hvad deltagerne i de administrative praksisser håndterer følelsesmæssigt i relation til andre praksisser. Jeg vil trække på forskning i emotionelt arbejde til at udfolde de modsætninger og ambivalenser deltagerne i de administrative praksisser skal håndtere.

Som et tredje aspekt har jeg i alle tre caseanalyser fundet, at *arbejdet med teknologi* fylder rigtig meget. Jeg vil analysere de konkrete praksisser med henblik på at afklare samspillet mellem teknologi og praksisser. Er der nogle særlige kendetegn, der går igen i den praktiske forståelse af arbejdet med teknologi og samtidig også de teleoaffektive strukturer, hvilket vil sige, om der er noget særligt, der er nødvendigt at gøre, noget man bør gøre og som er acceptabelt at gøre. Jeg gør dette ud fra den teknologiforståelse, der handler om, at teknologien først er noget i samspillet med deltagerne i den enkelte praksis. Jeg møder tre administrative praksisser, hvor man positivt møder, håndterer og vejleder om ny teknologi, og hvor deltagerne ofte bliver teknologiambassadører, der hvor de er. I de videre analyser er jeg ikke alene optaget af de konkrete samspil i form af, hvordan praksisdeltagere fx anvender den konkrete teknologi i arbejdet og når konkrete mål men også, hvordan deltagere anvender teknologien som strategi til at stabilisere og/eller udvikle den administrative praksis for at opretholde status eller fremme en bestemt position. I den anden case er det netop et fokus i analysen af praksissens møde med forandringer, hvor den studieadministrative praksis møder ny teknologi i samspil med andre praksisser.

Tredje del: Hvordan stabiliseres/udvikles praksisser ved forandringer

I analysens tredje del vil jeg analysere, hvordan de administrative praksisser stabiliseres og/eller udvikles i sammenhæng med forandringstiltag, svarende til kapitel 11-13. Det vil jeg gøre ud fra en dialektisk tilgang. Forandringer ses ikke alene i sammenhæng med de konkrete praksisser men også i sammenhæng med materialiteten og andre praksisser. Jævnfør Schatzki er hverken handlinger eller praksisorganiseringer statiske. Begge ændrer sig hele tiden. Forandringer i handlinger og den praktiske forståelse af en praksis sker løbende. Forskellige handlinger konstituerer en given praksis, når de udtrykker elementer i den samme samling af de strukturerende elementer. Hvis samlingen udvikler sig, må denne udvikle sig, så den kan imødekomme praksissens temporalitet. Når forandringer i praksisser indbefatter nye projekter eller handlinger eller måder at gøre eksisterende projekter på, må den praktiske forståelse ændre sig for, at praksisser kan stabilisere sig. Jeg vil iagttage de tre administrative praksisser for at se, hvordan konkrete forandringer har betydning for praksissens udholdenhed og vedholdenhed. Hvis forandringer er for hyppige eller for store, vil det udfordre deltagernes muligheder for at opretholde og stabilisere den eksisterende praksis. Udholdenhed skal i en praksisteoretisk sammenhæng forstås som stabilitet eller udvikling, hvor stabiliteten optræder, når forandringer er minutiøse og isolerede. Evolutionen eller udviklingen foregår, når bundter af praksisser og materielle arrangementer ”overlever” større forandringer.

I mine analyser vægter jeg et fokus på, hvordan deltagere i de administrative praksisser er aktive i at stabilisere og udvikle de administrative praksisser hele tiden og under forandringer. De praksisorienterede analyser muliggør et blik for, hvordan deltagere i de administrative praksisser vælger noget fra og vælger noget til, og samtidig kan jeg også trække på praksisanalyser for at få forklaringer på, hvorfor de gør som de gør, forment af en særlig praktisk forståelse af arbejde og de teleoaffektive strukturer som væsentlige organiserende kræfter i de administrative praksisser. Desuden vil de kunne give en forståelse af, hvordan en praksistradition og hermed den generelle forståelse af administration (indkredset i kapitel 6), er med til at forme det, deltagerne gør i relation til forandringerne. Jeg vil ikke alene se på, hvordan praksisdeltagere håndterer eller møder forandringer. Hvordan de administrative praksisser stabiliseres og/eller udvikles skal ses i sammenhæng med praksisøkologien i dag-til-dag udgaven i form af samspillet med andre nære praksisser og hermed ikke i den store ”skala”. Her bliver det fx relevant at betragte centraliseringen af regnskabsarbejdet i sammenhæng med de praksisser, deltagerne

samarbejder med og er afhængige af. Er der sket ændringer i disse sammenhænge, og hvad betyder det for, hvad deltagerne gør og for stabiliseringen eller udviklingen af den administrative praksis? Samtidig bliver det også væsentligt at se på, hvordan de konkrete forandringer spiller ind på sammenhænge med materialiteten, og hvad det gør ved det særlige ved den administrative praksis.

Jeg vil indlede hver caseanalyse med en fremstilling af den eller de forandringer, som jeg vil betragte i sammenhæng med den administrative praksis – og andre sammenhængende praksisser og en materialitet. Herefter vil jeg analysere, hvad der sker enten i samspillet med andre praksisser, en materialitet eller inden for praksissen på baggrund af forandringer. Mine analyser af de tre praksisser er meget forskellige, da jeg har valgt forskellige indgange til analyserne alt afhængig af, hvad der har vist sig i feltarbejdet at være relevant at sætte fokus på. To af de tre indgange har en tæt sammenhæng med den aktuelle økonomiske styringsmodel inden for staten i kølvandet på New Public Management (NPM). Det første fokus er *centralisering* af administration. Statens styringsmodel er p.t. på vej mod en Neo-Weberiansk-styringsmodel, som sætter fokus på at udnytte stordriftsfordele og teknologiske muligheder på en og samme tid. Det handler om at skabe fælles løsninger i større centrale organiseringer.³⁷ Min første case er et eksempel på en centralisering af regnskabsopgaven. Den minder på mange måder om centraliseringen af administrationen på de mindre kulturinstitutioner, der blev samlet som et administrativt fællesskab under Kulturministeriet (KumAdm) i 2005. På professionshøjskolen bliver økonomifunktionen samlet fra en række seminarier og gjort til en stab i den centrale administration. Men hvad sker der konkret med de administrative praksisser ved centraliseringen? Hvordan stabilisere/udvikles de administrative praksisser, og hvad betyder evt. sammenhænge med nye sammenhængende praksisser? Det næste fokus er implementering af *teknologi eller digitalisering* af dele af en arbejdsopgave. Teknologi har haft en solid og gennemgående rolle i udviklingen af det administrative arbejde men også i udviklingen af den generelle forståelse af arbejdet. Digitaliseringen af arbejdet er det andet hovedelement i den Neo-Weberianske-styringsmodel. Digitaliseringen skal først og fremmest frigive ressourcer til andre dele af den offentlige sektor og samtidig understøtte selvbetjeningsløsninger over for borgere men også internt i

37 Den største af slagsen er p.t. Statens Administration. Af mindre kan nævnes administrative fællesskaber inden for enkelte ministerielle områder. Inden for professionshøjskolerne er der foregået en centralisering af flere omgange. I første omgang blev flere seminarier lagt ind under hinanden, og dele af administrationen herfra centraliseret.

organisationer. Hvad sker der, når man slipper et nyt værktøj ”løs” i de administrative praksisser, hvilke forståelser af teknologien hersker, og hvad betyder det konkret for det administrative arbejde, herunder det usynlige arbejde? Hvordan stabiliserer eller udvikler de administrative praksisser den sociale orden ved denne forandring af arbejdet? Helt konkret følger jeg implementeringen af et værktøj, der skal digitalisere eksamensopgaven i studieadministrationen på lokale seminarier. Det tredje fokus er at se på betydninger af vedvarende tiltag inden for effektivisering af det administrative arbejde, som har været en dagsorden gennem hele det administrative arbejdes historie men som gennem de sidste årtier har fået et særligt politisk fokus på at flytte ressourcer fra kolde til varme hænder, fjerne unødvendig administration og lette de administrative byrder for virksomheder mv. Jeg forholder mig til betydninger af dette vedvarende effektiviseringsfokus i det administrative arbejde inden for sagsbehandlingscasen. Desuden har jeg også fokus på betydninger af en ny serviceorientering for den administrative praksis som myndighed overfor virksomhederne.

I hver caseanalyse søger jeg svar på, hvad deltagerne gør i mødet med forandringer, og hvad sammenhængene med den praktiske forståelse og de teleoaffektive strukturer, der er med til at forme praksisser, er. Vil de administrative praksisser stabiliseres eller udvikles i sammenhæng med andre praksisser og materialiteten? Opsummerende samler jeg op på tværs af analyser og zoomer ud og ser på, hvad forandringer betyder for det bureaukratiske, emotionelle og teknologiske aspekt i de administrative praksisser, hvilket svarer til kapitel 14. Desuden zoomer jeg ud og ser deltagerne handlinger på tværs af casene i relation til en praksistradition. Hvordan reproducerer eller transformerer deltagerne praksistraditionen i de konkrete praksisser? Til slut forholder jeg mig på tværs af de tre cases til de ”skyggesider”, som er væsentlige at trække frem som en følge af forandringerne. Jeg anvender begrebet ”skyggesider” (Nickelsen red., 2013), og har fokus på de mere utilsigtede konsekvenser af forandringer. Skyggesiderne kan fx være, at det usynlige arbejde fortsat ikke anerkendes som arbejde, heller ikke i de nye ’versioner’ af arbejdet.

Opsummering

Min forsknings- og analysestrategi har tre overordnede temaer for analysen. Med en genealogisk tilgang undersøger jeg den historiske udvikling af den administrative praksis i kapitel 6. Herefter gennemfører jeg tre caseanalyser, der hver består

af to dele: Den første er en praksisanalyse af hver af de tre cases i kapitlerne 7-9. I kapitel 10 vil jeg opsummere på tværs af de tre analyser og inddrage relevant arbejdslivsteori med henblik på at indkredse særlige aspekter, der går på tværs. I anden del analyserer jeg de konkrete praksissers møde med konkrete forandrings-tiltag, og hvordan deltagerne af disse praksisser bidrager til at stabilisere eller transformere det særlige, der gør sig gældende for de administrative praksisser. Det sker i kapitel 11-13. Endelig opsummerer jeg igen på tværs af de tre analyser, hvor mit fokus er på, hvad der sker med de særlige aspekter i de administrative praksisser under forandringer, og hvad en praksistradition betyder for deltagerne af de konkrete praksisser, når de møder forandringer.

Jeg har nu indkredset min problemstilling, formuleret forskningsspørgsmål, placeret min forskning inden for forskning i administration og arbejdsliv, præsenteret min teoretiske forståelsesramme og forsknings- og analysestrategi. Nu vil jeg rette fokus mod, hvordan jeg så gør det ved at indhente det helt afgørende for projektet, empirien om de administrative praksisser. I næste kapitel, kapitel 5, vil jeg introducere mit metodiske forskningsdesign.

Min forskningsmetode

Den etnografiske metode er oplagt, når jeg ønsker indblik i det administrative arbejde i praksis. Samtidig understøtter en praksisorienteret forståelsesramme også en etnografisk metode. Nicolini (2009) ser sammenhængen mellem netop praksisteorien og den etnografiske tilgang som en ”teoretisk-metodisk pakke”. Der er fx en tæt sammenhæng mellem praksisorienterede studier og Marcus’ (1995) multi-sited ethnography, hvor praksissen er det, man følger på flere sites. Schatzki (2012) hævder, at forskeren ikke har andre valg end at lave etnografisk feltarbejde i form af deltagerobservationer. Jeg er enig i, at det vil være svært at argumentere for alene at gennemføre interview inden for denne forståelsesramme. Jeg vil observere de administrative medarbejders handlinger, hvor den sproglige del er en del af deres handlinger. Jeg ser en styrke i hverken at gennemføre forskning baseret alene på observationer eller interview. Jeg gennemfører deltagerobservationer, hvor samtaler også indgår som et væsentligt element og supplerer samtidig med kvalitative interview, der giver mig mulighed for at ”afprøve” og have samtaler med deltagerne, om det jeg ser i de konkrete praksisser. I det følgende vil jeg gennemgå min forberedelse af feltarbejdet, og hvordan jeg gennemførte studierne, herunder faser, længde og metoder og endelig, hvordan jeg undervejs og efterfølgende gik til feltnoter og interview i analyse og fremstilling.

Forberedelse af det etnografiske feltarbejde

Jeg har en stor ydmyghed og respekt overfor den etnografiske faglighed og ser af samme grund ikke mig selv som hverken en trænet antropolog eller etnolog. Der findes meget usynligt arbejde og tavs viden inden for denne disciplin, som kræver mange års erfaring (Forsythe, 1999). Jeg har tidligere gennemført observationsstudier i mit studieforløb, og feltarbejdet i mit pilotstudie i samarbejde med en etnolog gav også et fornyet blik for og erfaring med den etnografiske metode. Når jeg vil studere administrative praksisser, indbefatter det selvfølgelig et blik

på deltagernes handlinger, hvad de gør og siger, og hvad de gør i samspil med det materielle. Ud fra analyser af hvad de "siger og gør" vil det være muligt at sige noget om, hvilke normer, der er med til at styre, hvad der er vigtigt at gøre i arbejdet, og hvilken praktisk forståelse der er af arbejdet. Jeg betragter ikke den administrative praksis isoleret men i et samspil med andre praksisser. Endelig ønsker jeg at studere, hvordan disse praksisser opretholdes/udvikles under forandringer. Etnografens egentlige studieobjekt er netop menneskers opretholdelse af social orden og sammenhængskraft, og studierne er orienterede mod praksis, hvor praksis både skal forstås historisk og som interaktioner mellem deltagere og etnograf (Musaeus, 2012). Særligt to elementer ligger til grund for størstedelen af alle feltstudier: At folks hverdagsforståelse er sammensat og avanceret, og at denne hverdagsforståelse kommer til udtryk i den sociale praksis snarere end via folks aktive og bevidste tænkning. Det vil sige, at fokus er på, hvad de gør, frem for hvad de tænker, og at forskeren søger at forstå, hvordan et fænomen skabes gennem bestemte menneskers aktiviteter på bestemte steder (Silverman, 1993).³⁸

Forforståelsen på rejse

Jeg har arbejdet som konsulent i HK Stat med forskellige opgaver inden for udvikling (intern organisationsudvikling og tiltag rettet mod afdelinger og medlemmer). Jeg har beskæftiget mig med kompetenceudvikling, læring og faget igennem en årrække, og endelig har jeg i de seneste år været arbejdsmiljøkonsulent og ageret inden for et spændingsfelt mellem politiske, analytiske og konsulentmæssige opgaver. Det er spændende! Men det har også rejst en række spørgsmål, som jeg har ønsket at blive klogere på og fordybe mig i om det administrative arbejde og faget i sammenhæng med arbejdsmiljø. Jeg har inden feltarbejdet udfordret min forforståelse om feltet. Helt konkret valgte jeg, før jeg kastede mig over pilotstudiet³⁹, at nedskrive de centrale temaer i min forforståelse. Det var bl.a., at de administrative medarbejdere altid skal kæmpe for anerkendelse, at en del af deres arbejde ikke bliver set, at der er et skel mellem forskellige faggrupper på de offentlige arbejdspladser, som også danner "os-dem" forståelser og meget mere.

38 Tilsvarende skriver Kirsten Hastrup om feltarbejdet, at det er en metode til at få viden om, hvordan selvfølgheder opstår, vedligeholdes eller ændres inden for rammerne af konkrete sociale fællesskaber (Hastrup, 2010: 55).

39 Pilotstudiet gennemførte jeg i samarbejde med Helle Mylund Jacobsen, etnolog og chefkonsulent på Metropol, i juni 2012. Materialet har jeg anvendt som pilotstudie i projektet, og samtidig har vi anvendt empirien til et fælles kapitel til antologien: "Administration – faglighed og praksis i administrativt arbejde." (Jacobsen red., 2013).

Jeg ønskede at lægge disse på hylden og drage afsted på en "eksotisk rejse" til et nyt sted, som jeg på "ingen" måde var bekendt med, hvilket på sin vis var rigtigt. I mine introduktioner af projektet og mine studier valgte jeg meget direkte at fortælle om min baggrund, og hvorfor det var vigtigt for mig at lægge afstand til det kendte for at se det på ny. Nogle gange blev det suppleret med humorfyldte introduktioner og leg med fordomme om, at man ikke får denne indsigt ved at sidde i et glashus 'langt fra virkeligheden'. Min praksisorienterede forskningsstrategi har været med til, at jeg har kunnet lægge afstand til feltet. Fx har perspektivet muliggjort, at jeg ikke alene ser de administrative praksisser som formet af og styret af centrale diskurser og offentlige styringsrationaler, men jeg har også fået blik for, hvordan deltagere af administrative praksisser selv er med til at skabe og genskabe praksisser i sammenhæng med andre praksisser og en materialitet.

Pilotstudie

Jeg har gennemført et pilotstudie en uge i en HR-afdeling (juni, 2012) få måneder efter projektets start. Vi var to, der gennemførte observationer, skygninger og samtaler, så reelt var det to ugers feltarbejde.⁴⁰ Via pilotstudiet fik jeg arbejdet med min forforståelse og særligt erfaringer med den etnografiske metode, herunder hvordan jeg kan komme tættere på feltet, hvilke konkrete metoder, der er anvendelige, og hvad der vil give mening i selve tilrettelæggelsen af det større feltarbejde. Jeg ville på baggrund af studiet søge en afklaring af varighed af feltarbejdet, hvordan jeg kunne arbejde med tillid, afprøvning af forskellige teknikker, herunder selve feltnoteskrivningen og bearbejdningen af feltnoterne. Det skulle alt sammen gøre mig i stand til at skrive en "ønskeliste" for mit kommende feltarbejde. Og hvad var så de praktiske erfaringer med studiet? Hvad angår skabelse af tillid forsøgte vi fra start af at være meget bevidste om, hvordan vi introducerede studiet. Vi deltog i to møder inden feltarbejdet, først med to repræsentanter fra afdelingen og en tillidsrepræsentant (TR) og efterfølgende med hele personalet. Her præsenterede vi intentionerne med et bogkapitel i en antologi og min forskning i øvrigt, hvor vi gjorde forsøg på at være så konkrete som muligt i at beskrive, hvad ugen hos dem ville indebære, og hvordan de selv kunne byde ind og i øvrigt stille afklarende spørgsmål. Vi havde forinden udarbejdet et skema, som de så efterfølgende udfyldte med aftaler, skyggepersoner, interview og møder. Hvis feltopholdet havde været længere, ville vi selv have planlagt ugen. Det var en meget intensiv uge, hvor

40 HR administration er også et typisk område for administrative medarbejdere med en kon-
torfaglig baggrund.

jeg fik erfaringer med både metode og felt. Hvad angår metoder fik jeg afprøvet både mødeobservationer, skyggeobservationer, gangobservationer, formelle og uformelle samtaler. Jeg blev opsat på at arbejde videre med kombinationen af deltagerobservationer både som skyggeobservationer og observationer i rummet. Det blev klart for mig, at det er væsentligt undervejs i feltarbejdet at få afstand til feltet og skabe refleksionsrum og også plads til bearbejdning af feltnoter, udvikling af forskningshypoteser og løbende justeringer af metoder.

Valg af cases og min empiri

I mit feltarbejde studerer jeg tre administrative praksisser inden for staten. De dækker tre forskellige områder inden for det administrative arbejde og er klassiske discipliner inden for offentlig administration: Studieadministration, økonomi og sagsbehandling. Samtidig er det også inden for disse områder – uddannelsesområdet og centraladministrationen, hvor HK Stat har størstedelen af sine medlemmer. Dette er et tungt argument for, at valget faldt på disse. Empirien, jeg har indhentet fra de tre områder, har variationer. Dog er tiden, jeg har anvendt de tre steder stort set ens på nær, at det foregik mere koncentreret samt indenfor en kortere periode i styrelsen sammenlignet med de to andre områder. Særligt to af casene taler til hinanden i mere snæver forstand, da de har en forbindelse ved at være i samme organisation dog med forskellige fysiske adresser. Selvom de på papiret ikke har kontakt, er de afhængige af hinanden, hvad angår regnskab. Dog viser sammenhængen at være en relativ lille del af de to praksisser. Den første case er en økonomienhed i den centrale administration på en professionshøjskole. Den anden case er en studieadministration på et seminarium, hvor jeg også har inkluderet to andre tilsvarende seminarier. Endelig er min tredje case sagsbehandling i en styrelse.

Figur 1. *Projektets empiri*

Cases	Observationer	Interview
Pilotstudie i en central HR afdeling	1 uges observationer i HR, herunder sekretariat, HR administration og kursusadministration.	1 historisk interview og et par baggrundsinterviews om arbejdet.
Indledende feltarbejde i central økonomiafdeling	2 ugers observationer i afdeling som helhed, herunder bogholderi, budget, regnskab, controller, møder.	4 kvalitative interviews med medarbejdere og baggrundsinterview med regnskabschef.
Feltarbejde i regnskab	Observationer i omkring 8 uger i Regnskab, herunder bogholderiet, regnskab og controller, møder i regnskab og budget, seminar.	5 kvalitative interviews samt baggrundsinterview med direktør, økonomichef, HR-chef.
Indledende feltarbejde i central studieadministration	Observationer af 2 ugers varighed i den centrale studieadministration hos optagelse og SU-kontoret.	
Feltarbejde i lokale studieadministrationer	Observationer i omkring 8 uger primært på et seminarium men har også været på to andre. Har observeret seminarer, kurser, møder, projektgruppemøder etc. om implementering af WiseFlow, et system til eksamenshåndtering.	1 historisk interview og 4 kvalitative interviews (baggrundsinterview med direktør). Desuden gennemført et praksisværksted for studieadministrative medarbejdere samt planlagt et om teknologi, der blev udskudt på grund af et for stort arbejdspress og stress.
Feltarbejde i sagsbehandlingsgruppen	Observationer af 6 ugers varighed (de to første uger var indledende feltarbejde) samt observationer af møder, informationsmøder, en kontrol i Sønderjylland.	6 kvalitative interviews med sagsbehandlerne samt interview med en jurist, to teknikere og en funktionschef.

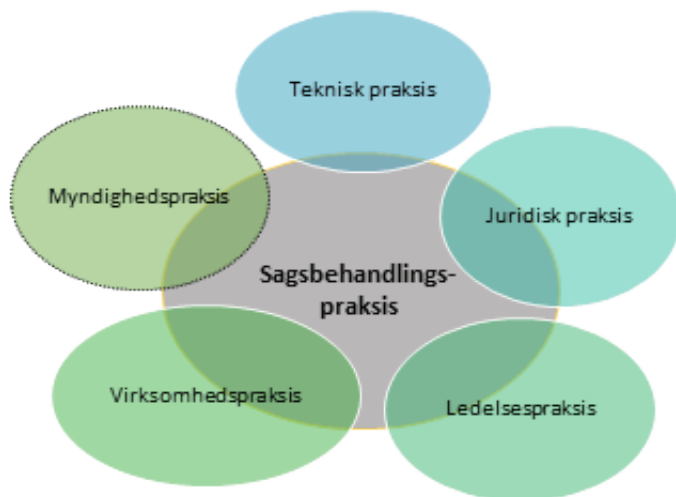
Det har været krævende at få aftaler på plads på tre casearbejdspladser. Enten handlede den meget langsommelige proces om at få afklaret et evt. feltarbejde på en arbejdsplads, hvor der kunne være et behov for i detaljer at få beskrevet antallet af timer, det ville kræve at være med og samtidig godkendelser gennem flere ledelseslag. Eller jeg oplevede, at organisationsforandringer, ledelsesskift, afskedigelser gang på gang udsatte min interesse i afklaring. Flere steder var min indgang både HR-ledelsen og tillidsrepræsentanten. Efter et stykke tid blev jeg klar over sårbarheden ved kontakten til HR, da HR ikke nødvendigvis har den direkte adgang til konkrete fagenheder, og relationen mellem HR og de faglige områder er også ofte uklar. Jeg oplevede en langt større hurtighed i afklaring ved to af stederne at få adgang til de faglige chefer via tillidsrepræsentanterne. Jeg blev overrasket over, hvor mange steder, man gav udtryk for at være for pressede til at kunne deltage, selvom man syntes, at projektet var spændende. HR udtrykte gang

på gang, hvordan de skulle gå meget varsomt til værks, da de faglige chefer og ikke mindst medarbejderne var pressede. Gennem hele denne indledende manøvre håbede jeg hele tiden på at komme til at tale med dem, det hele handler om, de administrative medarbejdere. Min oplevelse var gentagne gange, om det så var i pilotstudiet eller på de tre casearbejdspladser, at ”døren var åben”, så snart jeg fik adgang til dem, og der var aftalt et fælles møde. Projektet vakte genklang, der var en lyst til at deltage og en interesse i at vise, hvad det er, man laver og er optaget af og en stor nysgerrighed for, hvad jeg så ville få ud af ”opholdet”. Det gjorde også beslutningen lettere for flere af deltagerne at finde ud af, at mit projekt ikke var forankret i en HR-afdeling, bestilt af en ledelse tæt på eller langt fra, men at det var formet i et samarbejde mellem HK Stat og RUC. Det første skridt var at tale sig til rette om, at man ønskede et samarbejde med mig om projektet. Næste skridt var at aftale, hvor i organisationen og med hvilken afgrænsning feltarbejdet skulle finde sted. Her havde jeg i første omgang brug for hjælp til at finde egnede enheder, men i næste omgang ville jeg gerne selv, ud fra min praksisorienterede tilgang, afgrænse de konkrete praksisser.

Den case, der var tydeligst afgrænset for mig til en start, var sagsbehandlingspraksissen. De andre to cases var ikke så tydeligere og krævede en større indsigt i arbejdet og i aktuelle forandringsprocesser, for at jeg kunne finde en meningsfuld afgrænsning. Heldigvis mødte jeg en arbejdsplads, som gav mig plads til at afklare disse afgrænsninger, ja faktisk fik jeg lov til at gå til og fra forskellige enheder i en periode. I mit forskningsdesign har jeg prioriteret at anvende de første par uger til at afklare afgrænsninger samt hvilket forandringsfokus, jeg ville fokusere på i den enkelte case. Det praksisorienterede perspektiv hjalp mig til at afklare, hvilke andre praksisser der ville være relevante at inddrage, fx tekniske og juridiske praksisser og endelig en ledelsespraksis. Jeg brugte en del tid på at afklare, hvor jeg skulle placere ledelse i mit forskningsdesign og kom via en dialog med min forståelsesramme frem til at ville inddrage ledelse som en praksis⁴¹ - særligt den del, der har med styring at gøre. Jeg inddrager denne i større eller mindre grad i mine analyser alt afhængig af, hvilken betydning og effekt, den har på selve praksissen og det fokus, jeg har i det konkrete studie. Dog er det altid via den administrative praksis, at jeg møder ledelsespraksissen.

41 Disse overvejelser hænger snævert sammen med min forståelsesramme, der har en flad ontologi og derfor ikke opererer med forskellige niveauer men med større og mindre fænomener, hvor man kan sige, at en styringspraksis er en del af et større fænomen, man kan kalde styring af den offentlige sektor.

Figur 2. *En sagsbehandlingspraksis og sammenhængende praksisser i mit undersøgelsesdesign*



Figur 2 viser et eksempel på en afgrænsning af en af mine cases, både afgrænsningen af den konkrete praksis samt de relevante sammenhængende praksisser. Der er flere end medtaget, men her er de primære for min undersøgelse gengivet, hvor den med stiplede omrids ikke får så stor betydning i indhentningen af empiri og i de efterfølgende analyser. Jeg vil uddybe figur 2 og i øvrigt tilsvarende figurer fra de andre to cases i mine introduktioner af de enkelte cases. Den administrative praksis er den primære praksis. Det er igennem denne praksis, at jeg ser de andre praksisser, jf. overvejelser om en ledelsespraksis. Det vil sige, at jeg på ingen måde kommer i dybden med de andre praksisser, hverken handlinger eller de elementer, der er med til at organisere dem. Jeg betragter mødet mellem den administrative praksis og de andre praksisser og forholder mig til, hvad der sker i dette møde, hvad deltagerne i de administrative praksisser gør, og hvilken betydning det har. Man kan sige, at hvis jeg havde et organisationsorienteret fokus ville det være nærliggende også at gennemføre praksisanalyser af andre praksisser, men da mit fokus er på en praksis og et særligt arbejde, vil det være gennem denne praksis, at jeg primært får min indsigt om de andre praksisser. Jeg har gennemført baggrundsinterviews med deltagere fra andre praksisser, herunder teknikere, jurist, direktør, chefer etc., hvor det har været nødvendigt for min forståelse af samspillet mellem praksisser.

Hverken korte eller lange studier

Jeg "lander" min længde af feltstudier mellem det korte og det lange. For selvom jeg ser stærke kvaliteter ved langvarige studier som William Foote Whytes: "Street

Corner Society – the social structure of italian slum.” (1993) og tilsvarende Julian Orrs grundige arbejds-etnografi om kopimaskineoperatørers arbejde (Orr, 1997), så er mit ærinde med den praksisorienterede ramme og forskningsstrategi ikke at lave et enkelt tilbundsgående studie men at gennemføre et multi-sited studie for at indkredse både unikke administrative praksisser og aspekter, der går på tværs af disse. Musaeus (2012) skelner mellem korttids- og længerevarende etnografiske studier. Han forsvarer korttidsetnografi mod kritik om at være ”blitzkrig” – et raid ind og ud af et felt og mener ikke, at det kan sammenlignes med langvarige, eksillignende feltophold. Feltophold er ikke proportionalt med mere videnskabelighed pr. måned, forskeren opholder sig i felten, og samtidig kan korttidsetnografen triangulere sine fund via interviews, dokumentanalyser etc. Han peger på styrker og svagheder ved begge udgaver af det etnografiske arbejde. Det korte etnografiske studie, jeg gennemførte som mit pilotstudie, var en værdifuld måde hurtigt at opnå erfaringer med en forskningsmetode på, herunder hvad der er væsentligt, når man vælger felt, muligheder for at afprøve forskellige metoder og samtidig at få reflekteret over min position i felten og måder at arbejde bevidst med at skabe tillid i samarbejdet.

Katrine Fangen (2010) fremhæver, at en af fordelene ved det kortvarige feltstudie er, at enkeltepisoder kan bearbejdes langt grundigere, end hvis det var observationer over et år. Men det vil kun være enkeltepisoder, dybden i forståelsen af en kultur på en arbejdsplads kræver længerevarende feltstudier. Fordelen ved det længerevarende studie kan være, at du i større grad kan være sikker på, at fortolkninger holder, fordi man har en lang række observationer og/eller udtalelser, som peger mod et mønster, og samtidig har man også flere muligheder for undervejs at afprøve tolkninger og hypoteser. Det langvarige studie giver desuden mulighed for løbende stillingtagen til brug af konkrete teknikker i feltarbejdet, som tager højde for den unikke kontekst. Et længerevarende studie giver langt større indsigt i arbejdspladsen, som danner rammer om et liv og en praksis, der er resultatet af en lang historie i generationers erfaring med udformningen af både den individuelle og kollektive arbejdsarena (Hastrup, 2010). Som nævnt ”lander” jeg mellem et kortvarigt og et langvarigt studie. Måske giver denne dikotomi i øvrigt ikke den store mening. Det er først og fremmest forskningsspørgsmålene og forståelsesrammen, der må danne afsæt for tilrettelæggelsen af det konkrete studie. Som nævnt er det ikke længden, der skaber kvaliteten i studiet, men omvendt mener jeg også, at det kræver mere end blot en uge at ”lande” på en arbejdsplads og gøre sig klar til de konkrete studier. Det var i hvert fald min erfaring med pilotstudiet i HR-afdelingen.

Konkrete metoder – observationer, samtaler og interviews

Deltagerobservationer er den primære metode i feltstudierne, hvilket indebærer observationer, samtaler og dokumentanalyser. Desuden har jeg gennemført en række kvalitative interviews typisk i slutningen af mit feltarbejde primært for at tale om det, jeg har observeret og haft samtaler om. Jeg har betjent mig af forskellige observationsmetoder – skygning, observationer af møder, observationer på gange, i rum osv. Skygning er en mobil variant af deltagerobservationer ved, at man følger en enkelt medarbejder i vedkommendes arbejde. Formålet er at kunne følge medarbejdere i deres arbejde gennem tid/rum for at få en helhedsforståelse af arbejdet, og hvordan det indgår i den administrative praksis, spiller sammen med teknologier mv. Man kan sige, at denne form for observation primært giver indsigt i individuelle praksisser (Kristensen, 2016), men da store dele af det arbejde, jeg har observeret, er individuelt organiseret giver det mening, også fordi at skyggeobservationerne ikke står alene. Kristensen (2016) peger også på, at fordelene ved skyggeobservationer er, at man her får indsigt i, hvad informanterne rent faktisk laver og hermed også indblik i deres upåagtede handlinger, hvilket i høj grad også har været mit ærinde (Kristensen, 2016: 171). Skyggeobservationerne har både været udfordrende og spændende at gennemføre. *"Jeg har min skygge med i dag... (grin) ..."* var en måde, som en af deltagerne italesatte det, at hun havde mig med "overalt," på. Her blev det taget med humor, og jeg slap også for nærmere at redegøre for min rolle. Men selvom det umiddelbart blev taget med et grin kunne den samme deltager også omvendt opleve, at skyggen kom lidt for tæt på. I pilotstudiet bemærkede vi, at vores aftaler om skygninger ofte resulterede i, at deltagere havde forberedt opgaver, de skulle lave, når vi kom. Måske opgaver, de særligt gerne ville vise frem. Derfor er en fare ved at lave skygninger i kort tid, at det, man observerer, måske ikke er udtryk for en almindelig dag, men til gengæld gav det indsigt i nogle af de opgaver, som den skyggede oplevede som væsentlige.

Skygning kan være akavet for den person, som bliver skygget, og også forskeren kan opleve det som dilemmafyldt. Der bliver skabt en særlig duo af den, der bliver skygget, og den, der skygger. Adgangen til medarbejdere, der indvilliger i at blive skygget, skal løbende genforhandles. Medarbejdere kan opleve det som 'trættende' at blive skygget. Denne mulighed eksisterer under andre former for observationer men er ikke så sandsynlig, da mennesker, der oplever ubehag ved forskerens tilstedeværelse blot kan "gemme" sig på måder, som ikke er tilgængelige for den, der bliver skygget (Czarniawska, 2007: 57). På introduktionsmøder med medarbejdere og ledere var det "skyggeobservationer" som metode, der rejste flest

spørgsmål. Jeg gjorde meget ud af konkret at beskrive, hvad det indebar, og hvad jeg var på udkig efter. Observationerne var både strukturerede og samtidig fleksible og åbne. Det vil sige, at jeg både har haft en række temaer med mig på feltarbejdet, samtidig med at nye er opstået og er blevet til kategorier eller temaer undervejs. Jeg lyttede efter det usagte, forsøgte at sanse det selvfølgelige etc. Langt hen ad vejen er jeg enig med James Spradley i, at den altovervejende del af forskningen skabes gennem uformelle interview/samtaler, hvor forskeren har mulighed for at udforske årsager til en given hændelse eller indirekte teste sin forskningshypotese (Spradley, 1980). Netop den uformelle karakter af interviewene gør, at deltagerne fortæller mere ærligt eller direkte om årsager til handlinger, end de ville gøre i en formel interviewramme.

I de første par uger af feltarbejdet arbejdede jeg med at blive "deltager" i feltet og søgte en afklaring af de enkelte steders særlige rytme i løbet af en dag og uge. Kaffe-pauser og frokoster var et væsentligt input til mine observationer. Her mødtes deltagere på kryds og tværs eller inden for de enkelte praksisser og fik talt både fagligt og socialt om, hvad der optog dem, irriterede dem osv. De forskellige steder krævede noget forskelligt, alt efter om jeg observerede det stillesiddende arbejde foran skærmen, møder i mindre eller større grupper, telefonsamtaler, frokost og morgenkaffe-møder etc. Det administrative arbejde rummer en del stillesiddende arbejde og er ofte meget selvstændigt arbejde, som bidrager til andre praksisser. Det har været helt nødvendigt at supplere observationer med samtaler i og om arbejdet for at kunne forstå det konkrete arbejde men også sammenhænge med andre praksisser. Jeg har ofte anvendt en "hvad ligger der på dit skrivebord i dag?" indgang til konkret at høre til arbejdet. Ved meget skærmarbejde har jeg placeret mig i en slags "oplærings-position", da rigtig mange medarbejdere i de administrative praksisser er stærkt trænet i at oplære andre i opgaver og systemer. Undervejs foreslog en medarbejder, at jeg selv skulle prøve at lave arbejdet for at få en forståelse af det. Efter flere dialoger med mig selv blev jeg dog afklaret om, at det ikke var mit ærinde at gøre arbejdet. Det ville blive for omfattende at anvende energi på at kunne anvende konkrete faktureringsystemer og flytte fokus fra at betragte arbejdet i sin helhed og med netop min distance til arbejdet i kraft af, at jeg ikke er uddannet til eller trænet i arbejdet. I stedet forsøgte jeg at få indsigt på en anden måde ved bl.a. at observere forholdsvist nyankommne i de konkrete praksisser og en enkelt elev.

Jeg gennemførte en række semi-strukturerede interviews med deltagere i de administrative praksisser, men også fra andre praksisser, herunder ledelsespraksisser. Interviewene blev gennemført ud fra en temaguide, men hvor jeg ofte refererede til konkrete observationer som en måde til at forstå, om det jeg havde set, er det, de gør, men også til at få sat ord på nogle af de "tavse" handlinger inden for den konkrete praksis og mellem praksisser. Jeg inkluderede ofte elementer fra interviewmetoden "interview to the double" (Nicolini, 2009a). Det er en interviewteknik som indebærer, at de interviewede skal forestille sig, at de har en "dobbeltgænger", som vil tage deres plads den kommende dag. Informanten bliver spurgt, om vedkommende vil give de nødvendige detaljerede instruktioner, som vil sikre, at arbejdet bliver så godt gennemført, at dobbeltgængerens ikke bliver afsløret.⁴² Interviewet griber ind i det lokale "leksikon" for ansvarlighed, som nyankommne må lære for at kunne skabe aktiviteter inden for den sociale praksis, og interviewet kommer hermed til at omhandle de ting, som er nødvendige at gøre for at være ansvarlig i arbejdet.

Gennemførelse af mine etnografiske studier – faser, fokus og position

Forløbene i feltarbejdet er inddelt i tre faser.⁴³ Figur 3 illustrerer faserne i feltarbejdet, som jeg også indledningsvist anvendte i dialogen med arbejdspladserne om, hvad en deltagelse i projektet ville indebære. Formålet med de indledende observationer og samtaler var at danne mig et første indtryk af indholdet i arbejdet og arbejdets kontekst, få adgang til feltet samt at skabe en afklaring af afgrænsning og fokus i den enkelte case.

42 ITTD har rødder i en marxistisk tradition og blev udviklet af italienske arbejdspsykologer i 70'erne. Metoden er blevet anvendt til at rapportere og legitimere arbejdets lokale viden og til at videregive den til nyttilkomne i faget: "Participants often reported that the interviews offered them the opportunity to become aware of – while also reorganizing in their own mind – what they already knew (Nicolini, 2009a: 197). Samtidig udvidede interviewet deres muligheder for at handle i verden.

43 Inden for studieadministrationen gennemførte jeg desuden et praksisværksted og planlagde et andet, der blev aflyst pga. et for stort arbejdspress. Formålet med værkstederne var at få iværksat konkrete aktiviteter ud fra det, der er det vigtige i det administrative arbejde med henblik på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Figur 3. *Faser og metoder i feltarbejdets forløb*

Faser i feltarbejde	Metoder og tid
0 fase: Kontakt til enhed/-er Formål: At afklare feltarbejde og planlægge det præcise design	Indledende møder med ledelse, tillidsrepræsentant (TR) og evt. arbejdsmiljørepræsentant (AmR). Møde med de involverede medarbejdere/leder, hvor forskningsprojekt og feltarbejde præsenteres og drøftes.
1. fase i feltarbejde Formål: At få en første indsigt i det administrative arbejde i enheder før mere systematiske observationer samt interviews.	Indledende feltarbejde Observationer af arbejdet, møder etc. Følge medarbejdere i deres arbejde halve dage. Mindre samtaler undervejs med opklarende spørgsmål til arbejdet. Baggrundinterview af en times varighed.
2. fase i feltarbejde Formål: At få en dybere indsigt i de administrative praksisser via observationer og interviews.	Observationer og interviews Observationer af arbejdet, møder etc. nu mere systematisk med fokus på viden i praksis, normer for arbejdet, teknologiens rolle etc. Følge medarbejdere i deres arbejde. Observationer foregår nu også, hvor arbejdet har sammenhænge med andre praksisser. Interviews med medarbejdere/ledere af en times varighed.

Efter de første ugers indledende feltarbejde valgte jeg forskellige indgange til at undersøge forandringer i det administrative arbejde ud fra, hvad der viste sig at være relevant i den enkelte case.

Min position i felten: Fra central TR til den gravide, der blev forsker

Ét er, hvordan jeg har tilrettelagt og gennemført feltarbejdet med blik for styrker og svagheder ved konkrete metoder, længden af forløb og det særlige ved at forske i administrativt arbejde. Noget andet er, hvordan jeg er blevet mødt i feltet og betydninger af dette. Jeg har lavet aftaler med ledelse og medarbejdere i de tre studier om, at jeg i de første 14 dage af feltarbejdet ville være meget åben og afsøgende i forhold til at afklare et mere specifikt fokus i de videre studier. Med dette har jeg samtidig haft den "bagtanke," at det var væsentligt for mig at bruge tid til at lære feltet og mennesker i feltet at kende. Flick (2009) fremhæver netop, at deltagerobservation skal forstås som en proces på to måder. Forskeren skal for det første blive en deltager og opnå adgang til feltet og til personer. For det andet skal observationerne bevæge sig gennem en proces, hvor de i højere grad bliver konkrete og koncentrerede om de aspekter, som er væsentlige for forskningsspørgsmålet. I det indledende feltarbejde brugte jeg tid på at blive deltager, få adgang til feltet og de medarbejdere og ledere, som jeg ønskede at inddrage i mine studier og endelig på at få præciseret et fokus for mine studier i sammenhæng med min problemstilling og mine forskningsspørgsmål.

Jeg vil reflektere over den position, jeg blev "tillagt" i feltet gående fra at være

forsker og skygge i pilotstudiet, til at være en slags tillidsrepræsentant og ledelsens samtalepartner til at være den gravide ”to på arbejde” for til slut at være forskeren. Når man i en årrække har været forankret i en position som konsulent i HK Stat, ryster man ikke blot den position af sig og iklæder sig forskerpositionen. I mine introduktioner af mig selv på feltarbejdspladserne lagde jeg heller ikke skjul på min baggrund og projektets forankring både i HK Stat og Center for Arbejdslivsforskning på RUC. For øvrige mere perifere medlemmer af de forskellige arbejdspladser indtog jeg hurtigt en position som ”the professional stranger”.⁴⁴ Efter kort tid ”faldt” jeg bare ind som en del af hverdagen, og der blev ikke stillet spørgsmålstejn ved, hvad jeg lavede der, når jeg talte med receptionen, servicefolk eller andre faggrupper. Flere gange blev jeg mødt med et velkommen, særligt på de arbejdspladser, hvor udskiftningen og nyansættelser præger dagligdagen. Her blev jeg sågar flere gange regnet som medarbejder og blev fx spurgt om at skrive på fødselsdagskort.

Det kan være svært at forberede sig på, hvilken rolle, der er den bedste at spille i feltet, og som det fremgår, oplever jeg også, at den rolle, jeg fik, i høj grad blev skabt i et samspil med deltagerne. I den indledende del af mit feltarbejde på to af arbejdspladserne var jeg højgravid. Det var særligt at være ”to på arbejde” og særligt for min position i feltet. Det har været en indgang til samtaler med især kvinder i alle aldre, som jeg måske ikke havde fået, hvis ikke snak om graviditet, fødsler og børn havde været indgangen. Omvendt har det også fået meget fokus, for selvom jeg har forsøgt at camouflere mave med tørklæde etc. var jeg stor, og det har igangsat fortællinger om diverse oplevelser og erfaringer blandt deltagerne selv eller deres familie om netop graviditet og fødsel. Men i langt de fleste tilfælde har jeg oplevet det som en supplerende snak, som måske har medvirket til en mere tillidsskabende kontakt. Og det har også givet mange samtaler med den øvrige del af organisationen ved kaffemaskiner, i receptionen og kantinen, hvilket også har tilført mig yderligere forståelse af selve arbejdspladsen. Jeg oplevede kun en enkelt situation, hvor en mandlig interviewperson blev distraheret undervejs i samtalen, da vedkommende åbenlyst viste bekymring ved at spørge: *”er det nu, det skal ske...?”* Positionen, som den gravide, var ikke den eneste, jeg blev tildelt. På et af stederne blev jeg til en start hvirvlet ind i en masse utryghed og konflikter mellem ledelse og medarbejdere. Jeg oplevede, at ledelsen meget gerne ville tale med mig om ud-

44 En anbefalet position fra den australske forsker, Rod Rhodes, på kursus i etnografi, CBS, 2014.

fordringer i samarbejdet med de administrative medarbejdere. Efter to dage havde jeg behov for at lave en markering om, at jeg var på forskningsarbejde og skrev derfor en kort mail til ledelsesrepræsentanten. Dette blev straks respekteret. På den første casearbejdsplads har jeg oplevet at blive udsat for internt fnidder mellem to enheder, bl.a. er jeg blevet præsenteret som én, der forskede i kommunikationen mellem de to enheder. I situationen og efterfølgende har det været nødvendigt at redegøre for mit ærinde og forskning på stedet. På denne arbejdsplads sad jeg i to forskellige rum, da den praksis, jeg skulle observere, var delt op i to. Dog blev det hurtigt i det ene af rummene sådan, at jeg fik min base ved elevens skrivebord, hvor jeg som de andre kom til at sidde bag en skærm. Efter få dage oplevede jeg nærmest at være en integreret del af gruppen målt på, at den daglige vittighedstegning også gik rundt til mig og blev gemt, hvis ikke jeg var til stede. Jeg blev en del af et lille kaffehold, der på skift hentede kaffe til hinanden og blev opfordret til at deltage i sociale aktiviteter, som betød meget for enheden. På en anden af arbejdspladserne kunne jeg enten sidde ved studentens skrivebord eller ved et lille mødebord midt i studieadministrationen. Her var jeg også "the professional stranger" for studerende og den øvrige organisation, som kom på besøg. Dette gav mig en god placering mit i "kontrolrummet". Men også her blev jeg hurtigt en del af morgenkaffen, fredagsmorgenmaden, frokosten etc., som jeg værdsatte meget. Hos sagsbehandlerne havde jeg ikke en fast plads men rykkede hver anden dag rundt til hvert sagsbehandlerpar. Der var i alt tre. Jeg kunne sidde ved et lille mødebord på kontorerne. I løbet af dette studie landede jeg i forskerpositionen, og det havde jeg nok selv, tiden og deltagerne andel i.

Feltnoter, analyse og fremstilling

Det var været væsentligt for mig at nedskrive førsteindtryk fra de første dage på de tre feltarbejdspladser. Mine analyser starter allerede her. Det er her, sanserne har været på overarbejde i form af at høre, se, lugte og smage. Min erfaring er, at nogle af de "kraftige" første indtryk faktisk følger med hele vejen og er godt at blive mindet om igen efter at være kommet på "afstand" af de første indtryk. Jeg har skrevet feltnoter på forskellig vis på de tre feltarbejdspladser. I en notesbog, når jeg er gået rundt, men ofte har jeg anvendt iPad eller bærbar, da det har været det, alle andre i organisationerne har gjort. Når de andre sad og skrev i Regnskab, gjorde jeg det også. Når sagsbehandlerne tog deres bærbare med til møderne, gjorde jeg det også. Måske var det primært i studieadministrationen, at jeg valgte

at bruge en notesbog, da de ikke anvendte bærbare og var meget i bevægelse i rummet sammenlignet med de andre steder, og endelig sad jeg også ved et lille mødebord, hvor jeg blev registreret mere. Bl.a. var der et "rend" af studerende undervisere, servicefolk og andre studieadministrative medarbejdere.

Hastrup (2010) påpeger, at det at skrive feltnoter i situationen kan bevirke, at man kommer uden for det, der foregår og bliver reporter frem for deltager. Dette kan jeg sagtens følge. Nu var jeg blot i en kultur, hvor det var muligt rimelig diskret at få skrevet ned undervejs, men samtidig stjal det måske også min "deltagende opmærksomhed" i nogle situationer. I min tilrettelæggelse af feltarbejdet holdt jeg ofte 3. dagen fri for at lave et "fieldbreak", hvor jeg renskrev og supplerede feltnoter. Desuden var jeg en hyppig kaffedrikker på caféer på min hjemvej, hvor jeg fik skrevet og kigget noter igennem samt lavet "nonstop-skrivninger" om alt, hvad der faldt mig ind om dagens indtryk. Jeg forsøgte ved mine gennemlæsninger at markere i feltnoterne, hvad der var observationsnoter, teoretiske overvejelser og metodiske notater inspireret af Fangen (2010), da det godt kunne være lidt hulter-til-bulter og måske sværere at gennemskue med afstand til noterne. En del af mit feltarbejde er også samtaler. Desuden har jeg mod slutningen af mit feltarbejde gennemført interviews med enten udvalgte eller alle deltagere i de administrative praksisser og også de sammenhængende praksisser. Interviewene har været semi-strukturerede kvalitative interviews efter en guide. Enkelte har haft karakter af baggrundsinterviews. De kvalitative interviews er bearbejdet og analyseret ud fra Kvaales fortolkningsniveauer (1999), som svarer nogenlunde til Fangens (2010) niveauer i tolkninger af mine etnografiske feltnoter. Ved et teoretisk tolknings-niveau inddrager jeg min praksisteoretiske forståelsesramme samt forskellig teori og studier af praksis inden for arbejdslivsforskning.

Kodninger, analyse og fremstilling

Analysen af mit feltmateriale foregår som sagt allerede, da jeg ankommer til felten. Bærende for bearbejdningen af data er, at jeg ønsker at gengive medarbejdernes fortællinger, men at det selvfølgelig er min version af historien, der bliver gengivet. Det er mig, som "filtrerer" historien, og det er også mig, som foretager umiddelbare fortolkninger, som jeg gerne deler med deltagerne og samtidig analyserer i relation til den teoretiske ramme. Jeg har bearbejdet mine feltnoter ad flere omgange. Først kort tid efter feltbesøgene. Efter længere afstand til felt og noter og som optakt til analysearbejdet, har jeg gennemlæst dem alle og fået en fornemmelse af "kroppen" i mine data. Det har givet mig en idé om, hvordan

det har udviklet sig over tid, herunder min egen deltagelse i feltet. Mit første skridt i måden at bearbejde feltnoterne på er inspireret af Emerson et al. (2011). Efter gennemlæsningen af det samlede materiale, er jeg startet med at gennemgå tidligere analytiske overvejelser og forsøgt at relatere dem til den bredere samling af noter. Næste skridt har været en blid form for ”kodning” af materialet. Med dette mener jeg, at jeg har kategoriseret de enkelte linjer/afsnit i materialet. Det er fra dette tidspunkt, at materialet ændrer karakter og bliver et tekstligt objekt (Emerson, 2011: 172). Først har jeg lavet en ”åben kodningsproces” og herefter en mere ”fokuseret kodningsproces”. I den åbne proces har jeg skrevet alle ideer og temaer ned undervejs uafhængig af variationen. I den fokuserede kodning har jeg fundet større temaer og undertemaer. Det er fx her, at de særlige aspekter ved administration har vist sig. Jeg har i denne proces fået nye ideer, indsigter og set begyndende sammenhænge. Jeg har forsøgt at gøre rede for temaerne for mig selv og linket temaer og kategorier. Dette ledte mig fx på sporet af at ville skabe en ramme eller forståelse af de administrative praksisser bestående af tre aspekter. I min analyseproces har jeg haft fokus på aktiviteter og forståelser hos de administrative medarbejdere og har i første omgang stillet meget åbne spørgsmål til materialet: Hvad gør de administrative medarbejdere, hvad prøver de at udrette? Hvordan gør de det og med hvilke strategier, hvordan taler medarbejdere om og karakteriserer, hvad der foregår, hvilke tilgange skaber de? Og på den anden side har jeg forholdt mig til, hvad jeg ser foregå, som er ens eller forskellig fra de andre steder, hvad er den bredere sammenhæng og det særlige ved dette, hvad kan det dreje sig om? (Emerson, 2011). Dette har hjulpet mig til at komme bagom særlige situationer eller begivenheder, hvor jeg fx har fået en forståelse af, hvad der er på spil i mødet med forandringer, hvor deltagerne bl.a. er formet af en særlig praksistradition. Selvom jeg som udgangspunkt har villet læse materialet i en meget åben proces, har jeg en teoretisk forståelsesramme med mig, som uden tvivl spiller ind fra start. Jeg forbereder temaer til mine observationer, samtaler og interviews, jeg laver noter med et praksisorienteret blik og vælger situationer på denne baggrund. Jeg mener, at min forståelsesramme, træder ind i alle faserne af feltarbejdet og former analysen.

I min bearbejdning af feltnoter og interviews tilføjer jeg noget mere til det, jeg har set og hørt ved bl.a. at trække på bredere meningssammenhænge, hvor jeg sætter det observerede ind i nye sammenhænge og perspektiver (Fangen, 2010). I første omgang laver jeg ”aktørorienterede fortolkninger” (Geertz, 1973), hvor jeg beskriver handlinger, som deltagerne opfatter dem. Men jeg inddrager også

erfaringsfjerne perspektiver ved at fortolke indirekte på teoretiske paradigmer. Tredje grads fortolkning er ikke blot at analysere på deltagernes fortolkninger af handlinger. Her skal man også stille sig kritisk overfor dem og lede efter skjulte agendaer og behov. I min analysestrategi analyserer jeg inden for anden del fx først de konkrete handlinger i den enkelte praksis på deltagernes præmisser, hvorefter at jeg laver lettere fortolkninger kun indirekte på teoretiske paradigmer. I opsummeringerne af de tre praksisanalyser trækker jeg praksisteoretiske begreber ind for at klargøre, hvad praksisserne er formet af, og hvad handlingerne er med til at understøtte. Men ét er den enkelte caseanalyse. Jeg vil også lade de tre cases tale til hinanden. Jeg vil se, hvad der er forskelligt og overveje, hvorfor noget fremtræder på en måde det ene sted og ikke de andre steder. Jeg ser en analytisk fordel ved at have flere studier, jeg kan sammenholde (Fangen, 2010). Det er dog væsentligt at overveje, hvad der vil være relevant at sammenligne eller måske nærmere, hvad der egner sig til at blive sammenlignet. Umiddelbart er det, jeg også søger på tværs af studierne eventuelle ligheder, om der er særlige aspekter, der kan karakterisere det administrative arbejde, der går igen.

I min fremstilling af analyser har jeg ikke haft en intention om at fremstille de tre cases som klassiske etnografier. Jeg fremstiller heller ikke minutiøse beskrivelser af handlinger i arbejdet. Jeg introducerer alle tre cases med et narrativ fra min ankomst til arbejdspladserne. Dette narrativ rummer en beskrivelse af min ankomst men giver også indsigt i de første indtryk af et arbejde og en kontekst for arbejdet. Herefter zoomer jeg ind og fremstiller de væsentlige handlinger og aktiviteter i den enkelte administrative praksis, samspillet med det materielle, og hvad der er vigtigt. Til slut fremstiller jeg væsentlige elementer i den enkelte praksis på baggrund af analyser. Fremstillingen af hvordan de konkrete praksisser håndterer forandringstiltag er forskellig. Et sted observerer jeg implementeringen af ny teknologi, imens det foregår. Her fylder en fremstilling af observationsdata mest. Et andet sted observerer jeg hverdagen efter centraliseringen af arbejdet, og et tredje sted observerer jeg hverdagen på baggrund af vedvarende tiltag om effektivisering og deres betydninger for praksissens deltagere.

Opsummering

Min forskningsmetode er den etnografiske metode, hvor jeg kombinerer observationer, samtaler og interviews. Metoden hænger snævert sammen med min

teoretiske forståelsesramme, da måden at studere praksisser på er ved at observere dem i praksis. Jeg gennemfører tre studier af stort set samme varighed, studierne er hverken korte eller lange. I hvert studie anvender jeg de første to uger til et indledende feltarbejde, hvor jeg får adgang til praksisser og skaber en afklaring af et fokus om forandringer. Herefter varer feltarbejdet mellem 4-6 uger hvert sted. Jeg har valgt cases, der repræsenterer det administrative arbejde i bredden, forstået som arbejde, der kræver en administrationsfaglig erhvervsuddannelse og/eller er arbejde inden for et HK overenskomstområde. Det drejer sig om sagsbehandling, studieadministration og regnskab. Med et praksisorienteret perspektiv er jeg optaget af at se den enkelte praksis i sammenhæng med andre praksisser. Mit studie rummer ikke undersøgelser af andre praksisser. Jeg har primært set de andre praksisser i den nære praksisøkologi via de administrative praksissers deltagere. Hvis projektet havde haft en mere organisatorisk orientering, ville det være oplagt også at inddrage analyser af andre praksisser, der kunne bidrage til en yderligere forståelse af praksisøkologien. Mit ærinde har været at få en forståelse af en særlig praksis, dog med blik for de sammenhængende praksisser. Med mit særskilte fokus på forandringer har det også været afgørende at inddrage andre praksisser for at forstå betydninger af forandringer i samspil med en praksisøkologi men igen med udgangspunkt i den administrative praksis. Jeg har forsøgt at håndtere mit materiale i en åben analyseproces. Men samtidig har jeg også på forhånd været afklaret om, det overordnede teoretiske perspektiv, jeg ville anvende. Dog kan man sige, at perspektivet netop tillægger de konkrete praksisser en helt afgørende betydning fortsat rummer muligheder for en sensitivitet over for feltet og det, jeg møder som praksisforsker. Jeg gennemfører tre praksisorienterede studier og anvender materialet til to forskellige analyser af henholdsvis den enkelte praksis og herefter et særskilt fokus på, hvad forandringer betyder for praksissen, herunder de særlige aspekter og de teleoaffektive strukturer. Det har været nødvendigt for mig at lave denne opdeling af de enkelte caseanalyser for at indkredse de særlige aspekter ved de administrative praksisser og med denne baggrund at iagttage forandringstiltag i sammenhæng med de administrative praksisser og de særlige aspekter. Opsplitningen kan virke kunstig, da det hele selvfølgelig er forandringer, og det hele selvfølgelig indeholder de særlige aspekter, men jeg ønsker at ”bygge videre” og skabe sammenhæng mellem de to forskellige caseanalyser.

Efter dette kapitel er jeg klar til at ”kaste mig over” det empiriske materiale om de administrative praksisser. I kapitel 7-9 introducerer og afgrænser jeg de tre cases og fremstiller konkrete praksisanalyser, hvad angår de handlinger og aktiviteter,

de bliver opretholdt af og de særlige kendetegn, jeg ser ved den enkelte praksis. Men først zoomer jeg ud og sætter fokus på fremkomsten, vedligeholdelsen og udviklingen af en administrativ praksis gennem de sidste knap 130 år. Denne historie er rigtig væsentlig for at kunne forstå de administrative praksisser og en praksistradition i dag.

Del 3

Den historiske udvikling af en
administrativ praksis

Arbejdets udvikling – som praksis med en praksistradition

Den administrative praksis har en turbulent historie. Det er tydeligt, at interesser i, hvordan arbejdet kan gøres nemmere, hurtigere og med færre hænder har haft en gennemgående betydning for den administrative praksis' udvikling. Dette har været understøttet og forstærket af en særlig teknologiforståelse, en særlig forståelse af, hvad det kræver at lave administrativt arbejde og en kønsopfattelse, som har været koblet til både arbejde og teknologi. Jeg har anvendt tilgængelige kilder til at fremstille den administrative praksis' udvikling for hele perioden frem til i dag velvidende, at disse langt fra er tilstrækkelige til at kunne gengive et fuldent bilde. Mit ærinde har været at se på, hvordan denne praksis har udviklet sig på baggrund af udviklingen i tre organiserende elementer, det materielle, den praktiske forståelse af arbejdet og de teleoaffektive strukturer og ikke mindst forbindelserne mellem disse. Opdelingen mellem de tre elementer er analytisk, og der er et stærkt overlap mellem dem. Jeg vil undersøge, hvilke betydninger det materielle har for arbejdets praksis, hvilken praktisk forståelse af faget, det hænger sammen med, hvilke teleoaffektive strukturer, der dominerer og har en sammenhæng med de to andre elementer.

Jeg inddeler udviklingen af den administrative praksis i tre hovedperioder ud fra, hvor jeg ser markante skift i arbejdet, og hvor der former sig særlige temaer i arbejdet. Den første periode er fra fagets etablering fra 1890'erne til efterkrigstiden, den næste fra 1940-50'erne til 80'erne og endelig er den tredje periode fra 90'erne og frem til i dag. For den sidste periode gælder særligt, at jeg inddrager dokumenter til mere snævert at beskrive udviklingen inden for det offentlige og særligt staten, da mine tre cases er på statslige arbejdspladser, hvorfor en forståelse af denne kontekst er væsentlig.

Den administrative praksis fra 1880'erne til 1940'erne

Det ”nye” administrative arbejde får en markant start i slutningen af 1880'erne. Frem til 1920'erne er den typiske kontoransat en mand med en god social og uddannelsesmæssig baggrund. Mændene har gode karrieremuligheder og stiler ofte efter at få en ledende stilling, helst som direktør eller prokurist, bogholder eller kontorchef (Juul, 2008). I 20'erne er det i stigende grad middelklassens ugifte døtre, som mellem skole og ægteskab, indtager kontorarbejdet. De har taget præliminæreksamen eller realeksamen. Det vil sige, at det for de flestes vedkommende er en overgangsfase, og det gør dem attraktive for arbejdsgiverne, da de ikke skal have så meget i løn. Allerede i starten af 20'erne udgør kvinderne allerede mere end halvdelen af de ansatte på kontorerne. Fortællingen om feminiseringen af kontorarbejdet er langt hen ad vejen den samme i hele den vestlige verden selvfølgelig med tidsmæssige og kulturelle forskydninger.⁴⁵ Industrialiseringen og opbygningen af finanssektoren og udviklingen af den moderne stat er årsagen til, at arbejdet i stigende grad bliver et kvindearbejde, som skaber et stærkt behov for arbejdskraft til kontorerne. Samtidig bliver kontorarbejdet opdelt i rutineprægede opgaver og mere udviklende arbejdsopgaver. Denne opdeling hænger snævert sammen med en kønsmæssig opdeling af arbejdet (Juul, 2008). Centraladministrationens vækst sker fra omkring 1900 (Finansministeriet, 2001).⁴⁶ Inden for staten bliver der skabt flere arbejdspladser som følge af industrialiseringen, krigen og kriserne. På grund af et kraftigt voksende behov for kontorarbejdskraft får arbejderklassens døtre fra 30'erne også adgang til dette arbejde, som for dem fremstår som et mere attraktivt arbejde end tyende- og husassistentjob.

Skrivemaskinen mekaniserer arbejdet – det materielle

Det materielle udvikler sig forholdsvist langsomt inden for denne periode. Dog

45 Fine, 1991, Kwolek-Folland, 1984, Strom, 1989, 1992, England/Boyer, 2008/2009, Boyer, 1998, Davies, 1982, Lowe, 1987, Conradson, 1988 jf. afsnit om forskning i det administrative arbejdes udvikling, kapitel 2.

46 Staten består af hierarkisk organiserede ministerier med en minister i spidsen, som bliver indført med Grundloven i 1849 (FM, 2006: 26). Ministerstyret betyder, at kompetencen bliver koncentreret hos ministeren, og at vedkommende har det overordnede ansvar for at forvalte sit ministerområde. Der bliver oprettet syv ministerier. I de følgende 70 år bliver der yderligere oprettet seks ministerier. Opgaver bliver fordelt efter to hovedprincipper, som stort set er de samme i dag. Man samler beslægtede opgaver et sted, og man søger at fordele opgaver, så arbejdsbyrden bliver fordelt. Sidenhen er oprettelse af nye ministerier ofte et udtryk for, at man ønsker at opprioritere et sagsområde (FM, 2006: 27).

spiller det alligevel en stor rolle for, hvordan arbejdet kan organiseres og splittes op – både opgavemæssigt og fysisk. Før skrivemaskinen er arbejdet håndværkspræget. Geertsen (1990) nævner flere handlinger, som arbejdet består af: Læse, skrive, regne, sortere, registrere, arkivere, konferere, transportere. Alt bliver skrevet i hånden, hvor de vigtigste redskaber er pen og blæk. Her er udformning og læsbarhed direkte afhængig af den enkelte skrifters evner (Sjørup & Thomsen, 1985). Arbejdet bliver ved århundredeskiftet i stigende omfang opdelt i faglærte og ufaglærte funktioner, og i de første år af det 20. århundrede bliver kontorarbejdet udført af hhv. korrespondenter, bogholdere, arkivpersonale, sekretærer, telefonpassere mv. (Geertsen, 1990). Kvinderne bliver specialarbejdere, der ikke har overblik over den samlede arbejdsgang. Det er også her, at skrivestuerne opstår, hvor kvinderne er dem, som udfylder disse rum. Der sker ændringer i organiseringer af arbejdet både pga. af skrivemaskinen men også i takt med, at arbejdet vokser meget i omfang. Der er allerede ved skrivemaskinens udvikling et fokus på, at det materielle på en og samme tid kan effektivisere og udvikle det administrative arbejde. Det materielle i form af de fysiske skrivestuer, forkontorer etc. sætter tydelige rammer for det administrative arbejde. Det er skrivemaskinen, som understøtter denne udvikling. Som nævnt er skrivemaskinen ikke årsagen til, at kvinderne rekrutteres til faget, men den understøtter, at kravene til faget bliver nogle andre og mere specialiserede. Dette har en tæt sammenhæng til den praktiske forståelse.

Tilstrækkeligt at skrive på maskine i kontorfaget – praktisk forståelse

I 30'erne bliver maskinskrivning til et faglært arbejde. Kønsopdelingen i arbejdet kommer til udtryk ved, at kvinderne skriver på maskine, passer telefon, har forkontorfunktioner, fører regnskab, passer journaler og arkiverer, mens mændene er sagsbehandlere og har ledelsesfunktioner (Geertzen, 1990). Ved at skrivearbejdet gennemløber mekaniseringsfasen, bliver de kvalifikationer, der har med skrivning i hånden at gøre overflødiggjort. Der skal tastes hurtigt, fortsat staves korrekt og udformes dokumenter ordentligt og overskueligt. Skrivemaskinen betyder, at den enkeltes produktivitet stiger. SkrIVERne har næsten udelukkende været mænd, men ved introduktionen af skrivemaskinen, bliver dette arbejde overtaget af kvinderne. De skal ikke have samme håndværksmæssige kvalifikationer men til gengæld kunne skrive hurtigt og være tidsmæssigt disciplinerede (Sjørup & Thomsen, 1985). Skrivemaskinen gør, at kravene til uddannelse i kontorfaget bliver mindre, da det bliver tilstrækkeligt at have en færdighed i maskinskrivning for at få ansættelse. Man kan sige, at skrivemaskinen understøtter en opsplittning af arbejdet, og at

kvinderne primært får de rutinemæssige opgaver, hvor hurtighed ved skrivemaskinen samt en tidsmæssig disciplinering bliver væsentlige kompetencer. Hermed er der udviklet en tæt sammenhæng mellem udviklingen i materialiteten og den praktiske forståelse i den administrative praksis. Men hvordan er sammenhængene med de teleoaffektive strukturer og hermed den generelle forståelse af arbejdet?

Respektabelt arbejde egnet til kvinder – teleoaffektive strukturer

I denne periode anses det for *respektabelt* at være ansat på kontor, også selvom lønnen er lav. *Dannelse* er centralt for adgangen til kontorfaget frem mod mellemkrigstiden, og middelklassens døtre bliver anset for at være den ideelle arbejdskraft. Arbejdsgiverne lægger vægt på, at de unge kvinder skal have gode skolekundskaber. De skal kunne læse, stave og regne perfekt. Desuden skal de leve op til og følge middelklassens værdier i adfærd, holdninger og påklædning (Geertzen, 1990). De består bl.a. i arbejdsomhed, pligtfølelse og lydighed mod de ældre. De skal være i stand til at opretholde den pæne facade trods lav løn og være stolte over ikke at tilhøre arbejderklassen (Geertzen, 1990). *Dannelse* refererer hermed til en særlig opdragelses- og uddannelsesbaggrund, som repræsenterer et middelklasseideal, der samtidig markerer en afstand til arbejderklassen (Juil, 2008: 80). Set fra den lavere middelklassens perspektiv bliver kontorarbejdet en "passende" måde at tilbringe perioden frem mod ægteskabet på. De længerevarende uddannelser er forbeholdt overklassen og de mere velstående inden for middelklassen. Modsat fabriksarbejdet er arbejdet rent, ikke fysisk krævende og omgangstone præget af middelklassens idealer. Kvinder fra den lavere middelklasse udkonkurrerer ikke bare kvinder fra arbejderklassen pga. dannethed. De udkonkurrerer også mændene fra middelklassen, da de har meget lave lønkrav, og samtidig står de ugifte stærkere end de gifte kvinder. Endelig hævdes det, at kvinderne stiller sig tilfredse med at arbejde med rutinefunktioner såsom fakturaskrivning, kartoteksarbejde, betjening af regne- og bogholderimaskiner (Pedersen, 1950). Den hyppigste begrundelse for valg af kontorfaget er en fast "plads" samt en realeksamen (Juil, 2008). Faget bliver set på som et bogligt fag, der lægger afstand til ufaglært fabriksarbejde og andre håndværksfag. Kontorfaget var et alternativ til arbejde som tjenestepige eller fabriksarbejde eller som en passende overlevelsesmulighed for unge kvinder (Geertzen, 1990: 55).

Kvindesynet har stor betydning for den måde, faget bliver italesat på, og hvilke positioner der bliver stillet til rådighed. En inspektør for Købmandsskolen i København udtaler sig i 1916 sig om, hvad kvinderne er gode til i kontorfaget:

”Kvinder er ypperlige kontorarbejdere og finder særlig anvendelse som stenografer og maskinskrivere. De er ofte mindre egnede til at handle på eget initiativ, men de yder til gengæld et bedre og solidere mekanisk arbejde end mændene, deres orden og akkuratessse er pålideligere, og deres udholdenhed betydelig større, navnlig fordi de pga. af deres natur trættes mindre af det regelbundne arbejde.” (Citat fra Geertzen, 1990: 118). I inspektørens udtalelse er den moralske overlegenhed og dannelse kommet i baggrunden til fordel for en fremhævelse af kvindernes evne til det mekaniske arbejde og deres pålidelighed mht. til orden. Og så egner kvinder sig ikke til selv at tage initiativ. De er mere egnede til det rutineprægede arbejde, lyder argumentationen. Fra 30’erne rekrutterer man kvinder fra arbejderklassen på grund af et voksende behov for arbejdskraft. De bliver benævnt ’flipproletarer’, hvilket skal signalere noget fint på trods af de lave lønninger. Flipproletaren identificerer sig mere med sine overordnede end med arbejderklassen.

Arbejdsgiverne har succes med at overbevise kontormedarbejderne om, at det personlige tillidsforhold mellem arbejdsgiver og medarbejder er væsentligt og giver muligheder for karrierefremgang. Dette bevirker, at organiseringsgraden i fagforeningen er lav. Arbejdsgiverne søger at markere afstand til arbejderbevægelsen ved bl.a. at hævde, at arbejdet er mere ansvarligt end andet faglært arbejde. Man forsøger at fremhæve fællesskab og loyalitetsbånd mellem ansatte og arbejdsgiver, hvilket står i stærk kontrast til fagbevægelsens forsøg på at skabe en kollektiv lønarbejderidentitet og solidaritet (Juul, 2008: 88). Normerne inden for faget bliver italesat af arbejdsgiverne som en høflig omgangstone og som princip også den totale personlige loyalitet over for lederen. Embedsmandsrollen i det bureaukratiske system i centraladministrationen understøtter disse normer ved at have indbyggede forventninger om flid, pligt, loyalitet og arbejdsomhed som nødvendige dyder i arbejdet (Andersen & Born, 2001: 42). De offentligt ansatte kvinder har en bedre position end de øvrige kontoransatte. De starter mere på lige fod med mændene men bliver i perioden en del af et større kvindehierarki. I bunden af dette hierarki er et antal løst ansatte kvinder, næste trin er ekstrakontoristerne, der aspirerer den faste tjenestemandstilling, herefter 2. grads kontoristerne og til sidst 1. grads kontoristerne eller kontorassistenterne, som de hed i ministerierne. Nogle få kvinder har mulighed for at blive kontorfuldmægtige (Geertzen, 1990: 321-322). Kvinderne håndterer den stærke interne konkurrence i kontoristklasserne ved at overbevise administratorerne om, at den ældste kvalificerede kvinde altid skal have den første ledige advancementstilling. Konkurrencen bliver hermed mere mellem kontorer og mindre internt på kontoret.

Opsummerende kan man sige, at den administrative praksis vokser kraftigt i omfang i denne periode og deler sig i to. Den nye del bliver altoverskyggende i størrelse, og der rekrutteres nu kvinder til praksissen. Dette skyldes en særlig forståelse af, hvad man skal kunne i denne praksis, hvilke opgaver i sammenhæng med en materialitet, der er oplagt, at kvinder bestrider og endelig for at afslutte 'cirklen', så har arbejdsgivere og andre beslutningstagere en overbevisning om, at i første omgang middelklassens døtre og herefter arbejderklassens døtre er oplagte til at bestride kontorjobbet mellem skole og ægteskab. De kan med de yngre kvinder holde lønnen nede samtidig med, at særlige værdier sikres, som i første omgang handler om respektabilitet og middelklassens tilgang til dannelse og senere en stærk loyalitet over for ledelse. Man kan sige, at der i perioden opstår en ny administrativ praksis, som er den, jeg 'følger' udviklingen af i de kommende to perioder. Den oprindelige praksis opløses ikke. Dele af den er i de efterfølgende perioder blevet "overtaget" af den nye praksis, som fx dele af sagsbehandlingen, samtidig med at andre faggrupper i stigende grad er kommet til i dette arbejde. Der tegner sig en praksis, som udvikles i tæt sammenhæng med udviklingen af bureaukratiet og det materielle som en uadskillelig del af arbejdet. Samtidig bliver denne praksis mærket af et køn.

Den administrative praksis fra 1940'erne til 1990'erne

Automatisering og implementering af EDB får væsentlig betydning for udviklingen af den administrative praksis i den næste periode. Det er fortsat kvinder, der primært rekrutteres til denne praksis ud fra den generelle forståelse af, hvad kvinder er bedst til, og hvilke færdigheder denne praksis kræver. I 40'erne og i 50'erne sker en begrænset vækst i den offentlige sektor, hvorimod 60'erne og 70'erne er kendetegnet ved en kraftig vækst. Medarbejderantallet i centraladministrationen bliver mere end fordoblet. Forklaringen er, at der i 60'erne og 70'erne foregår en væsentlig udbygning af styrelser, og der ansættes flere kontorfunktionærer. I 80'erne bliver teknologien opfattet som en trussel for størstedelen af kvinderne i det administrative arbejde, da den nye teknologi bliver italesat som noget, der vil kunne automatisere og rationalisere mange af deres arbejdsfunktioner. Medierne forsøger at fremme et indtryk af en "kontorrevolution," som dog viser sig at være en mere langsom og trinvis udvikling (Lie & Rasmussen, 1983). Siemens laver bl.a. en vurdering af behovet for at varetage kontorarbejdet i 1990. De regner sig frem til, at 25 % af alle kontorjobs vil kunne bortrationaliseres (Sjørup & Thomsen,

1985). Arbejdsgiverne ser store muligheder i teknologien herunder besparelser, effektivisering, bedre kontrol, øget produktivitet, hvorimod det for medarbejderne har negativ klang med trusler om arbejdsløshed og arbejdsbelastninger. Det viser sig senere, at der ikke er hold i ”skrækscenarierne”. Overgangen til databehandling i 60’erne fører ikke til en reduktion i antallet på kontorer, for samtidig med effektiviseringen vokser opgavemængden med velfærdsstatens udvikling. Til gengæld kritiseres den ny teknologi for ikke at være neutral, men at den rummer en bestemt arbejdsdeling, som baserer sig på Tayloristiske principper (Braverman, 1974).⁴⁷ Der bliver italesat to modsatrettede tendenser i overgangen til EDB: På den ene side fragmentering af arbejdsopgaver og en stærkere specialisering, hvor resultatet er snævre og rutineprægede opgaver. På den anden side hævdes det, at rutinearbejdet forsvinder, og at resultatet tværtimod bliver mere helhedsorienterede opgaver, der giver den enkelte et mere interessant arbejdsindhold (Nielsen, 1984: 58).

EDB ændrer arbejdsprocesser og nye opgaver opstår – det materielle

Der er ingen tvivl om, at det materielle fylder i udviklingen af den administrative praksis i denne periode. Perioden kan opdeles i to teknologifaser. Den første fase er fra 1960-70 og handler om implementeringen af store centrale edb-anlæg til behandling, registrering og beregning af meget store datamængder.⁴⁸ Den anden fase er kendetegnet ved, at det materielle får en langt større indflydelse på arbejdsprocesserne. Det sker, da ETB og EDB, som har sin spæde start fra omkring 1970 og indtil midt 80’erne, integreres. I den første fase handler automatiseringen primært om enkeltfunktioner. I første omgang er det regnskabsrutiner, der bliver omlagt til EDB eller automatiseret. Tekstbehandlingssystemer (ETB anlæg) erstatter skrivemaskinerne. Maskinerne består af skærm, tastatur, lagerenhed og regneenhed samt printer. Systemet gør det muligt at adskille udskrivning fra skrivning. Kravene ændres til, at man kun skal skrive hurtigt, og der bliver

47 Braverman (1974) viser en udvikling mod stadig mere omfattende opsplitning af arbejdet og rutinisering af arbejdsopgaverne inden for kontorarbejdet. Lie & Rasmussen (1983) kritiserer Bravermans analyser for at overføre konklusioner fra industriarbejdet til kontorarbejdet. Desuden for at han ikke medtager køn som en væsentlig faktor, og endelig er det ifølge Lie & Rasmussen problematisk, at medarbejderne ikke bliver tillagt muligheder for indflydelse på udviklingen, men at Braverman alene betragter udviklingen som økonomisk determineret. Crompton & Read (1982) ser heller ikke så dystert på teknologiens betydning for arbejdets udvikling. Teknologien kan både anvendes på en positiv og en negativ måde.

48 De bliver lagret på hulkort eller magnetbånd, som maskinen skal fodres med, når man skal lave beregninger. Fra ca. 1950 begynder man at introducere hulkort på kontorerne og ’hulledamer’.

færre krav til stavefærdigheder, da maskinen kan rette en del. Selvom de første tekstbehandlingsmaskiner kommer i 60'erne, er det først omkring ti år senere, de tages i brug, hvor der fortsat også er mange elektriske skrivemaskiner. Den større forandring handler om, at teksten nu kan lagres, hvilket betyder, at en stor del af arbejdet kan standardiseres. Tidligere blev samme standardformuleringer skrevet mange gange i løbet af en dag. Visionen om det "integreerede kontor" opstår også i denne periode, hvor tanken er, at alt skal findes i digital form. Det er dog først i starten af 0'erne, at det bliver realiseret. I den anden teknologifase handler det om implementering af de multifunktionelle arbejdsstationer, der kombinerer ETB og EDT. Det betyder, at al kommunikation mellem forskellige dele af kontoret om sagsforløb og arbejdsgange nu sker via computere, som bliver "terminaler" med fællesdatabaser, som "alle" kan trække på (Sjørup et. al., 1989). Det betyder også at papirets betydning, som redskab og overbringer af information, mindskes. Der er ikke længere krav om indsigt i arbejdsprocessen, da arbejdsgange og beslutninger kan indbygges i de enkelte systemer.

Det er i anden fase, at de største forandringer af arbejdsindhold og processer sker. De multifunktionelle arbejdsstationer giver mulighed for, at skrivefunktionen helt afskaffes som selvstændig funktion. Den bliver nu en mere integreret del af en sagsgang, og hermed er det et arbejde, som andre faggrupper i princippet overtager. Teknologien gør ikke kun noget ved arbejdsindholdet og måder at organisere arbejdet på. Den har også betydning for, hvordan kontorarbejderens krop er på arbejde. Åbenlyst begrænses det fysiske handlerum til primært at være arbejdsstationen. Det er skærmen, tastaturet og printeren, som bliver centrale redskaber. Desuden opstår der spørgsmål om, hvorvidt teknologien kan anvendes til at kontrollere, hvor lang tid den enkelte sidder ved maskinen, antal anslag etc., og den sætter også en ramme for, hvilke beslutninger medarbejdere kan tage. Tid er også et forandringsparameter med den ny teknologi. Tid skal forstås som, at teknologien både giver muligheder for at øge hastigheden og produktiviteten i arbejdet, men samtidig kan nye systemer også give ventetid eller "ventestress", når de ikke fungerer (Lie & Rasmussen, 1983). Udviklingen af det materielle og sammenhænge med den praktiske forståelse er lidt skrøbelig, for på den ene side kalder udviklingen i det materielle på nye kvalifikationer, og på den anden side er resultatet af implementeringen af den nye teknologi mere snævre arbejdsfunktioner.

Dekvalificering eller det modsatte? – praktisk forståelse

Der foregår på en og samme tid en dequalificering og en opkvalificering af arbejdet. På de kontorer, hvor man funktionsopdelar arbejdet, foregår der en dequalificering af arbejdet, hvorimod der stilles langt flere generelle krav til de administrative medarbejdere, dér hvor hver medarbejder udfører en mængde forskellige opgaver (Sjørup & Thomsen, 1985, Lie & Rasmussen, 1983). De fleste administrative medarbejdere har enten en lærlingeuddannelse på kontor, en EFG-uddannelse eller en mellemlang uddannelse som korrespondent. Endelig er der en stor gruppe, der ikke har en uddannelse, men som har lært arbejdet på arbejdspladsen. Specialisering og indføring af EDB er to processer, som foregår parallelt for at effektivisere arbejdet med den store vækst i kontorsektoren. Det er dermed ikke EDB'en, der opsplitter arbejdsområder til rutinepræget gentagelsesarbejde. En af betydningerne af den nye teknologi er, at de administrative medarbejdere nu skal anvende mere tid på at give information, lagre og genfinde den. Der er flere forespørgsler i første omgang via telefon og i den næste periode også via nettet. Dette ændrer den serviceorienterede af arbejdet. Det fagsprog, man skal kunne mestre, ændrer sig med EDB'en og ændrer også den oplæring, der foregår, og som ofte er styret af teknologien eller systemerne. Tidligere bestod oplæring i gennemgang af fx lovgivning. Nu handler det primært om kvalifikationer i brug af EDB (Lie & Rasmussen, 1983). Den primære relation til ledelsen ændrer sig også inden for denne periode til at blive mindre direkte. Der udvikles mange uformelle samarbejdsstrukturer, hvor de administrative medarbejdere hjælper hinanden. Dette er ikke synligt. Selvom dele af arbejdet bliver standardiseret, er der fortsat dele af arbejdet, som kræver noget andet, fx i kontakten til andre faggrupper, borgere og virksomheder. Denne del af arbejdet går under betegnelsen "usynligt arbejde", "usynlige" eller "upåagtede kvalifikationer", arbejdets uformelle karakter (Lie & Rasmussen, 1983, Schmidt, 1987, Sjørup et. al., 1989). Det er kun de synlige og manuelle dele af arbejdet, som bliver omlagt ved EDB. De øvrige dele bliver ikke inddraget eller tænkt ind i de teknologiske løsninger. Det er kvalifikationer, som man forudsætter, men som samtidig ikke er efterspurgt eller indgår som en del af oplæringen (Lie & Rasmussen, 1983). I praksis udvikles sammenhænge mellem den praktiske forståelse af arbejde og det materielle, hvor oplæring i højere grad kommer til at handle om oplæring i systemer. De mere usynlige dele af arbejdet udvikler sig til at rumme mere telefonbetjening og servicering ad den vej. Men hvad sker der med sammenhænge mellem den praktiske forståelse, det materielle og den generelle forståelse af arbejdet?

Omsorgsfulde velegnede til arbejde med kontormaskiner – teleoaffektive strukturer

Tonen har ændret sig siden inspektøren fra Købmandsskolens udtalelse, men på mange måder er holdningen fortsat den samme. Kvinderne er dem, der er de mest oplagte til at betjene de nye maskiner, og derfor vil arbejdet også fremover forholdsvist rumme flere kvinder. Dette er perspektivet i Arbejdskommissionens betænkning i 1956, hvor det vurderes, at teknologien ikke vil ændre antallet af medarbejdere, men den kommer til at omlægge arbejdet: ”En indførelse af for eks. kontormaskiner såsom hulkortmaskiner m.m. vil således inden for adskillige områder næppe føre til indskrænkninger i antallet af beskæftigede, men snarere til en vis omlægning af arbejdet, fordi det gennem de nye systemer vil blive muligt at forbedre det statistiske arbejde og tage nye opgaver op, der hidtil ikke har kunnet løses. Da kvinder i særlig grad synes velegnede til at betjene de nye maskiner, vil overgangen til større anvendelse af tekniske hjælpemidler muligvis medføre en vis forskydning i retning af forholdsvis mere kvindelig arbejdskraft” (Arbejdskommissionens betænkning, 1956: 236-237). I slutningen af perioden italesættes kønsstereotyper, hvad angår kvindernes særlige ”omsorgsge”, og sproget om det administrative arbejde bliver udvidet til at indeholde metaforer, som bl.a. edderkoppen i spindet. Edderkoppen formidler informationer rundt i systemerne, løser konflikter mv. (Sjørup et. al., 1989). En anden måske mere kendt og nutidig metafor for arbejdet er de administrative ”blæksprutter”, der signalerer, at man som administrativ medarbejder skal håndtere at have mange ”bolde i luften”.⁴⁹ Metaforerne kobles til køn og bliver ikke omsat til reelle og nødvendige kvalifikationer eller kompetencer i arbejdet. Langt hen ad vejen dækker de over den del af det usynlige arbejde, der handler om at håndtere relationer, timing og koordinering i arbejdet.

Som opsummering på perioden kan man sige, at særligt den anden ”teknologifase” udfordrer sammenhænge mellem det materielle og den praktiske forståelse af arbejdet. Den administrative praksis udvikler sig, når materialiteten anvendes på den rette måde. Der opstår en del arbejde knyttet til teknologien og samtidig mere telefonarbejde, hvilke udvikler den relationelle del af arbejdet. Kvinder, der rekrutteres til denne praksis, skal kunne håndtere kontormaskiner, hvilket de

49 På en af mine casearbejdspladser talte de om jobannoncer til en frokost, og en sagde: *”Søg aldrig et job, hvor der står, at du skal have en blækspruttefunktion – det betyder, at du skal lave alt og ingenting.”*

også vurderes at være velegnede til. Der er fortsat en forståelse af arbejdet som kvindearbejde, herudover opstår der metaforer om arbejdet som 'omsorgsgeen' og 'blæksprutter', hvilket understøtter, at den relationelle del af arbejde fylder uden at være synlig. Omsorgsgeenet er koblet til det personlige og ikke til et arbejde, og blæksprutter siger heller ikke noget om selve arbejdet udover at det kræver, at man har "mange arme". På trods af trusler om automatiseringer, som, hvis de blev virkelighed, kunne udrydde store dele af den administrative praksis, udvikler praksissen sig i perioden kun med justeringer mellem de organiserende elementer i praksissen. Det materielle er fortsat en stærkt integreret del af den administrative praksis. I denne periode opstår usynligt arbejde som begreb i sammenhæng med spørgsmål om automatisering. Det usynlige arbejde har nok altid været der, det har blot udviklet sig.

Den administrative praksis fra 1990'erne og frem til nu

Reformer i den offentlige sektor får i denne periode en gennemgribende betydning for det administrative arbejdes udvikling. Hvor den forrige periode har været præget af dagsordener om automatisering som noget, der kan frigøre ressourcer og effektivisere arbejdet, er der nu i endnu højere grad fokus på effektivisering af det administrative arbejde. Digitaliseringen muliggør en styringsmodel, der bl.a. fører til centraliseringer af administrative funktioner. Perioden er kendetegnet ved, at administrative funktioner "fjernes" fra kerneopgaven og samles i enheder, hvilket er et resultat af, at man netop ikke har anset det administrative arbejde for en del af løsningen af kerneopgaven. Det vil sige, at fx økonomi- og regnskabsfunktioner lægges sammen på tværs i første omgang af et ministerielt område, og senere på tværs af samtlige ministerier. Selvbetjening bliver et centralt element i servicering af borgere og virksomheder, hvilket også ændrer dele af det administrative arbejde og skaber nye opgaver. Deltagerne i administrative praksisser har i denne periode været udfordret af, at andre praksisser overtager deres arbejde bl.a. pga. akademikerarbejdsløshed og et argument om en stigende kompleksitet i arbejdet samt billigere arbejdskraft i form af studentermedhjælpere. Digitaliseringen gør også, at interne systemer til fx rejseafregning samt lokalebookning mv. indføres, hvor administrationen i denne sammenhæng uddelegeres til alle medarbejdere. Perioden fra 80'erne er kendetegnet ved en opbremsning af væksten i den statslige udbygning af den offentlige sektor og et fokus på modernisering og effektivisering af centraladministrationen. Den moderne styringstænkning bliver indledt med

moderniseringsprogrammet i 1983. I hvert årti er der efterfølgende kommet nye reformer, som har betydet ændringer i den offentlige sektors organisering og virke. I de første perioder har det handlet om at forny og forbedre offentlig service inden for kendte ressourcemæssige rammer. Nu handler det mest om at bevare serviceniveauet og gerne gøre det for færre ressourcer (Ejersbo, Greve, 2014). I 80'erne og 90'erne henter man inspiration fra New Public Management (NPM). Man er interesseret i at omstille den offentlige serviceproduktion i en mere markedsbaseret retning, og de offentlige ledere skal inspireres af ledelsesmodeller fra den private sektor. Med NPM følger bl.a. konkurrenceudsættelse, frit valg og andre ordninger, som bliver indført for at skabe effektivitet gennem markedsbaseret styring og økonomiske incitamenter. I perioden arbejder man med koncernstyring på de enkelte ministeriers områder, og styrker koncerndannelser. Departementets ledelse får ikke overdraget detaljerede styringsopgaver men anvender mål- og rammestyring. De decentrale enheder får betydeligt større frihedsgrader mht. aktivitetsstyring og afvikling inden for de rammer, ledelsen har fastlagt (FM, 2006).⁵⁰ Der gennemføres flere tiltag, der understøtter koncernstyringen. Alle ministerier skal fra marts 2004 udarbejde effektiviseringsstrategier, som skal fremme effektivitet og kvalitet ved at "samordne styringsindsatsen på de enkelte ministerieområder" (FM, 2006).⁵¹ Desuden gennemføres en omkostningsreform i 2005.⁵²

Centralisering af administrative funktioner er et væsentligt tiltag og tendens i denne periode. I første omgang foregår samlinger af administrative opgaver (løn, personaleadministration, IT og regnskab) inden for de enkelte ministeriers områder og til at begynde med kun enkelte af ovenstående opgaver. Fx indfører det daværende Beskæftigelsesministerium et fælles IT center. Senere i perioden bliver

50 Denne tænkning slår hurtigt igennem i centraladministrationen. 13 af de 21 ministerier har i 92 indført koncernledelse. I dag har alle det. Kerneaktiviteterne i koncernstyring er økonomisk styring, herunder bevillingsopfølgning og prognoser, formulering af mål og resultatkrav og opfølgning, fastsættelse af koncernfælles politikker og strategier, ledelsesindeinformationssystemer mv..

51 I 2003 bliver vejledningen "Effektiv opgavevaretagelse i staten" udgivet af Finansministeriet med henblik på at introducere og vejlede i de seneste tiltag inden for koncernstyring.

52 Det centrale ved omkostningsreformen er, at det bliver muligt at opgøre ressourceforbruget ved forskellige aktiviteter, så udviklingen i produktivitet kan vurderes nøje. Desuden bliver der skabt et flerårigt perspektiv for den økonomiske styring. Omkostningsreformen udbygger hermed grundlaget for koncernstyring. (FM, 2006: 35).

det ”moderne” at samle alle opgaverne et sted.⁵³ Den daværende regering skriver denne centralisering og effektivisering af administrationen meget centralt ind i Kvalitetsreformen fra 2007.⁵⁴ Ambitionen er at flytte 5 mia. fra administration til service. Det er også her, at mange taler om, at arbejdet skal gå fra de ”kolde til de varme hænder”. De administrative servicecentre i staten bliver en af de største omorganiseringer i nyere tid. De skal servicere knap 87.000 ansatte i staten og berører knap 4.800 medarbejdere.⁵⁵ Der er fortsat et fokus på at finde fælles løsninger i større centrale organiseringer.⁵⁶ Der udbygges nye økonomistyring- og performancemodeller, der danner basis for opstilling af mål, indhentning af data, analyse af data og målbare resultater. Den danske offentlige sektor udvikler sig langsomt men sikkert til en neo-weberiansk stat (NWS). Den neo-weberianske stat og styring inden for digitalisering kan kombineres (Ejersbo & Greve, 2014). Modellen sætter fokus på, at udnytte stordriftsfordele og de teknologiske muligheder.⁵⁷ En af de påstande, der er om NWS og DEG-modellen, er, at der frigøres mange ressourcer og spares mange midler i den offentlige sektor, der kan anvendes til at finansiere andre dele af den offentlige sektors ydelser fx folkepension og penge til daginstitutioner, og en effektivisering ud fra en mere radikal innovation ved brug af digitale løsninger er slet ikke høstet endnu. Digitaliseringens formål er to-ledet: Den understøtter de centraliserede effektiviseringsbestræbelser, og den

53 Et administrativt fællesskab defineres som ”.. en samling af administrative funktioner, så at flere institutioner på ministerområdet kan serviceres fra en lokation” (FM, 2004: 11). Af fordele fremhæves stordriftsfordele, øget omkostningsbevidsthed, organisatorisk fleksibilitet, kompetence- og kvalitetsudvikling osv. Af ulemper nævnes der mindre fleksibilitet overfor forskellige kunders behov, kulturforskelle etc.

54 I regeringsgrundlaget fra 2007 står der, at regeringen i 2008 vil tage initiativ til at effektivisere den statslige administration.

55 Finansministeriet får udarbejdet en rapport, der anbefaler to servicecentre: Et i økonomistyrelsen, der tager sig af løn, bogholderi og regnskab samt rejseområdet og et i Skatteministeriet, der varetager opgaver med administrativ it-drift og support (FM, 2008). I rapporten lægges der vægt på, at et servicecenter i Økonomistyrelsen gør det muligt for statens institutioner fremover at kunne koncentrere sig om deres kerneopgaver. Samtidig handler det om at klæde de administrative funktioner i staten på til fremtiden ved, at de administrative processer gennemgår en ’fokuseret standardisering’ og en ’resultatorienteret digitalisering’ på tværs af ministerierne (FM, 2008). En administrativ støttefunktion overgår ved flytning til administrative fællesskaber til at være en ’kerneopgave’, hvilket giver et øget fokus og mulighed for kvalitetsløft. Effektiviseringspotentialet er opgjort til 600 mill. kr. årligt og en investering og engangsudgifter på 660 mill. kr.

56 Administrative centre er kendt fra den private sektor. Man har herhjemme fx samlet ’objektiv sagsbehandling’ i fem store centre og givet opgaven til privat operatør, ATP.

57 Modellen er primært beskrevet af Pollitt & Bouckaert, 2011 og for digitaliseringens vedkommende: Margetts & Dunleavy (2013).

giver borgerne en bedre og mere effektiv og strømlinet service.⁵⁸ Digitalisering er ikke længere blot et middel men på linje med andre tiltag som fx udlicitering. På trods af det stærke fokus på digitalisering og teknologiens muligheder har der i de seneste år og helt aktuelt været gentagne skandaler om IT systemer i det offentlige. De er enten opgivet, har skabt voldsomme forsinkelser i sagsbehandling, afgørelser etc. (fx PROASK, Tinglysningen, SKATs inddrivelsessystem EFI, som det seneste skud på stammen, hvor administrative medarbejdere er centrale i brug af disse systemer). Det koster og har kostet staten og det offentlige milliarder af kroner. Det er ofte administrative medarbejdere, der betjener disse systemer. Ud over IT-skandaler kan der rejses tvivl om, hvorvidt centraliseringer af administration altid fører til de forventede besparelser. Fx viser en beretning til statsrevisorerne om samlingen af den statslige lønadministration i Finansministeriet udarbejdet af Rigsrevisionen i 2013, at statens lønadministration samlet set endnu ikke er blevet effektiviseret i det omfang, der var hensigten. Den forventede besparelse er kun delvist opnået, og sammenlægningen har endnu ikke resulteret i en bedre kvalitet af lønadministrationen.⁵⁹

Teknologi skal effektivisere og 'flytte' arbejde – det materielle

Det materielle udfordrer den administrative praksis på flere måder i perioden frem til i dag. Måske er den mest gennemgribende, at teknologi muliggør, at arbejdet fysisk kan adskilles fra andet arbejde, hvilket gør at den administrative praksis flyttes rundt og samles i stor stil i perioden og fortsat gør det. Desuden implementeres administrative systemer, som stiller nye krav til den praktiske forståelse af arbejdet, bl.a. systemer, som flytter dele af den administrative opgave over til alle medarbejdere, så de fremover selv skal booke mødelokaler, indtaste rejseafregninger og udlæg mv. Dette kræver til gengæld både flere kontrolopgaver i den administrative praksis og samtidig også en større del af opgaver, der handler om at oplære og servicere andre medarbejdere i de digitale systemer. Den hidtidige tek-

58 De skiftende Finansministre, og nu senest Digitaliseringsstyrelsen med Claus Hjort som minister, har lanceret i alt fem strategier for offentlig digitalisering.

59 I rapporten fremgår det, at der flere steder foregår dobbeltadministration, og at kvaliteten af statens lønadministration er faldet målt på antallet af fejl, og at fejlene har medført et stigende antal fejl i lønudbetalingen: "ved sammenlægningen af lønadministrationen i staten har FM ikke i tilstrækkeligt omfang taget højde for, at virksomhederne, bl.a. på grund af deres ansvar for at udbetale korrekt løn, har haft incitament til at fastholde nogle af deres oprindelige arbejdsgange og lønkompetencer. Virksomhedernes ageren kan skyldes, at de oplevede mange fejl i lønadministrationen efter etableringen af ØSC, hvilket kan have haft betydning for den samlede effektivisering." (Rigsrevisionen, 2013: 2).

nologiforståelse, der har været i skiftende regeringer og i centraladministrationen, hvor selve teknologien alene er styrende for, hvordan den implementeres og tages i brug udfordres i perioden.⁶⁰ Det gør den bl.a. med en 80 %/20 %-model, der handler om, at det kun er 20 %, teknologien, der determinerer. De resterende 80 % handler om, at sammenhænge med det organisatoriske er dybt væsentlige, hvis potentialet i teknologien skal udnyttes. Dog er der fortsat langt fra hensigter til implementeringen af teknologien i praksis. Stadig flere arbejdsgange understøttes af IT – både administrative funktioner som økonomistyring og lønudbetaling, ESDH-systemer og digitale selvbetjeningsløsninger til kommunikation mellem borgere og myndigheder (Finansministeriet, 2006). Teknologien muliggør, at stadig flere administrative opgaver overgår til andre faggrupper. Både private og offentlige organisationer indfører rejseafregningssystemer, som økonomimedarbejdere og controllere nu blot skal godkende og kontrollere. IT-udviklingen i sammenhæng med reduktioner i antallet af administrative medarbejdere i starten af 00'erne gør desuden, at AC'erne selv skal udføre en række administrative funktioner. Den administrative praksis er endnu en gang ”presset” af alvorlige trusler. Tanken om den nærmest totale automatisering af det administrative arbejde er slet ikke ”aflivet”. Analyser af to økonomer, Frey og Osbornes (2013), er refereret i internationale medier og Børsen herhjemme. Økonomerne har på baggrund af kendt teknologi foretaget nogle beregninger, der viser, at en lang række arbejdsfunktioner kan automatiseres. I HK har man i samarbejde med Kraka (Ugbrevet A4, den 4.11. 2015) omsat tallene på baggrund af danske oplysninger. Frey og Osborn regner sig frem til, at 47 % af de beskæftigede i USA sidder i arbejdsfunktioner, der har en risiko på 70 % for at blive automatiseret. Ifølge de danske beregninger vil 79 % af HK's medlemmer befinde sig i kategorien 70 % eller mere i risiko (HK, 2014).⁶¹ Man frygter, at udviklingen kommer til at ske med en ekstrem høj hastighed, så mange lønmodtagere ikke blot vil miste deres arbejde men også vil få svært ved at anvende deres kompetencer i andre jobs. Digitaliseringen er i denne periode blevet en direkte del af den offentlige styring. Det materielle muliggør, at dele af arbejdet bliver fjernet, men der opstår også hele tiden nye

60 Der bliver udgivet en bog i DK, der gør op med myten om IT som et effektiviseringsredskab: ”Digital forkalkning – en debatbog om digital forvaltning” (2004). Bogen udfordrer den daværende Finansminister, Thor Pedersens skøn om, at kommunerne bl.a. kan spare 5 mia. ved indførelse af ny teknologi. Bogen kortlægger 10 års erfaringer med IT-projekter, hvor det viser sig, at stort set intet personale er sparet væk.

61 Yderligere viser beregninger inddelt på sektorer, at 60,2 % af HK Stats medlemmer ligger inden for kategorien 70 % eller mere (HK, 2014).

opgaver. Det materielle er en integreret del af udviklingen i den administrative praksis. Sammenhængen med den praktiske forståelse udfordres, både fordi det materielle stiller krav til arbejdet som følge af implementering af ny teknologi, men samtidig opstår der også en særlig udviklingsdiskurs, som bl.a. indbefatter en ny måde at betragte medarbejderen i den offentlige sektor på.

Erfaring tæller ikke men udvikling til udvikling – praktisk forståelse

Udvikling og omstilling bliver i denne periode helt afgørende elementer i den praktiske forståelse af den administrative praksis. Ikke alene skal praksissens deltagere udvikle sig, de skal også udvikle sig til at udvikle sig. Dette udfordrer tidligere forståelser af, hvad man skal kunne i denne praksis. Generelt bliver medarbejderne i centraladministrationen i perioden en del af moderniseringsbestræbelserne, og der sættes et øget fokus på personale- og ledelsespolitik. Skiftet handler om, at medarbejderen selv skal tage ansvar for udviklingen af sine kompetencer. Medarbejderen har ikke alene medansvar for institutionen i sin helhed, men for sig selv og især for sin relevans for institutionen og arbejdsmarkedet (Andersen & Born, 2001). Kompetencer som forandringsparathed, omstillingsevne, engagement i organisationens vision og egen udvikling, helhedsforståelse og selvansvar bliver afgørende i den sammenhæng. Samtidig får tryghed en ny definition. Tryghed er noget, man får gennem jobskifte, hvilket er det samme som at sige, at man kan rammes af erfaring, fordi erfaring kan få en betydning af træghed (Andersen & Born, 2001: 101).⁶² Særlige trusler om marginalisering og degenerering af fag rettes mod de administrative medarbejdere, hvis ikke man hopper med på ”omstillingsvognen”. Overalt italesættes et ekstremt forandringspres, som både handler om ny teknologi, konkrete reformer i den offentlige sektor, og som noget nyt dukker konkurrencen med AC’erne og andre faggrupper også op i takt med stigningen i ansættelser af akademikere i den offentlige sektor. Det er, som om at de administrative medarbejdere gøres kompetenceløse, der tales om ”gab” og behov for at matche ”morgendagens krav”. (Lundorff & Jesper Kristiansen, 2005: 7).⁶³ Der bliver produceret en række rapporter under de konkrete uddannelser og deres politiske nævn og udvalg, som skal belyse de faktiske behov samt fremtidige behov

62 Inden for denne periode kobles løn og kompetencer mere snævert via Ny Løn.

63 ”Forandringspresset efterlader et behov for at styrke og udvikle en stor del af HK gruppen, for at de kan matche dagens krav og ikke mindst morgendagens krav, når masser af arbejdspladser ændrer sig i forbindelse med strukturreformen af den offentlige sektor.” (Lundorff & Jesper Kristiansen, 2005: 7)

for kompetencer hos de enkelte faggrupper.⁶⁴ De offentlige overenskomster ændrer rammerne for de administrative medarbejders – ja statens ansattes – muligheder for kompetenceudvikling og efter- og videreuddannelse. På de statslige arbejdspladser skal der udarbejdes kompetencestrategier, som handler om, at kompetencer skal rettes i en strategisk sammenhæng, der forbinder arbejdspladsens strategiske mål med medarbejdernes kompetencer. Der gennemføres årligt MUS samtaler med alle medarbejdere, hvor deres kompetencer også drøftes i denne strategiske sammenhæng. Der er altså tale om en strategisk og systematisk kompetenceudvikling (CFU-aftaler om kompetenceudvikling samt kompetenceudviklingsaftaler for kontorfunktionærer, laboranter og IT-medarbejdere).⁶⁵

I 1999 og 2003 udarbejder Teknologisk Institut rapporter for HK Forbundet og for lokalafdelingerne i Storstrøms Amt i samråd med Arbejdsmarkedsrådet i Storstrøms Amt. Førstnævnte rapport konstaterer, at arbejdsmarkedet på handels- og kontorområdet er under en vældig forandring som følge af ny teknologi og organisatoriske forandringer, hvilket skærper kravene til de ansatte. I rapporten er en vurdering, at lidt under 1/3 af de ansatte vil være dårligt/meget dårligt rustede til fremtiden. Den efterfølgende rapport i 2003 sætter fokus på fremtidens jobprofiler og kvalifikationskrav på kontorområdet i Storstrøms Amt. Arbejdet opdeles i en administrativ ”hjælpfunktion” eller et kontorjob, hvor en stor del af jobindholdet har en ”sagsbehandlende karakter”. Førstnævnte laver klassiske kontordiscipliner – brevskrivning, korrekturlæsning og udsendelse, journalisering, arkivering, telefonbetjening etc. I jobindholdet med en sagsbehandlende karakter er der et overlap ml. kontormedarbejderens opgaver og de opgaver, som de øvrige faggrupper løser af mere eller mindre kompleks karakter. En central konklusion er, at dele af det administrative arbejde går til andre faggrupper. De øvrige faggrupper vil i stigende grad integrere administrative opgaver som fx informations-

64 Der har været tradition for at bestille disse rapporter fra fx Teknologisk Institut, både når det gælder fremtidige kompetencebehov men også med et fokus på ny teknologi. Men der er også en tradition for, at fagforeninger alene får gennemført eksterne rapporter om kompetencebehov og i et samarbejde med den konkrete arbejdsgiver. Rapporterne har entydigt fokus på fremtidens arbejde og kompetencebehov. Det har de bl.a., fordi de skal give indspark til relevante uddannelser og til arbejdspladserne.

65 De statslige overenskomstforhandlinger tilbage i 2002 og 2005 slår desuden fast, at der skal arbejdes på at skabe læringsmiljøer, der kan understøtte den strategiske og systematiske kompetenceudvikling. Desuden bliver der oprettet forskellige fonde, der støtter individuelle kompetenceudviklingsforløb samt arbejdspladsrettede udviklingsforløb (Udviklings- og Omstillingsfonden samt Kompetencefonden).

søgning, skrivning af breve, rapporter og e-post i deres faglige arbejde. Samtidig får de administrative medarbejdere nye opgaver som følge af IT. De administrative kvalifikationer skal være solide, og her vægtes IT-kvalifikationer rigtig højt, da de ikke kun skal kunne løse opgaver med IT-baserede systemer, men de skal også være i stand til at vejlede og undervise andre faggrupper i IT-værktøjer. De almene og personlige kvalifikationer handler om analytiske og kommunikationsmæssige evner, at arbejde projektorienteret og tværfagligt og endelig at være proaktiv og risikovillig (Teknologisk Institut, 2003: 8). Rapporten understreger behovet for, at medarbejdere er proaktive i forhold til deres fremtidige jobsituation. De skal "rette ryggen" og "kende deres eget selvværd".

Hvor de første analyser alene er koblet til, hvor man ser de fremtidige opgaver med vægt på det faglige indhold og personlige og almene kvalifikationer, tager kompetenceanalyserne i de seneste år en drejning. Kompetencer skal ikke alene have en sammenhæng med den strategiske udvikling af virksomhederne. Nu skal de direkte og som et mål i sig selv kunne skabe vækst og effektivitet (New Insight for UVM, 2012/Teknologisk Institut for HK/KL, 2015). Begrebet administrativ faglighed anvendes som noget nyt i disse rapporter. Den består af delfagligheder og kernekompetencer. Delfaglighederne er fx økonomi, kommunikation, IT, salg og indkøb, kundekontakt og service, sagsbehandling, og kernekompetencerne handler om at have en helhedsforståelse, være i stand til procesinnovation og problemløsning samt at have projektkompetencer. Hvis medarbejderne skal bidrage til produktivitet, skal de ikke alene mestre delfagligheder. Det er kernekompetencer, der er væsentlige, hvis de administrative medarbejdere skal skabe merværdi for virksomhederne. Der er et lidt dystert syn på den fremtidige jobsituation inden for administration, hvor rapporter i starten af 00'erne peger på, at det handler om omstilling og om at være proaktiv står der her mere direkte, at virksomhederne forventer færre administrative jobs fremover. Man går ud fra, at de rutinemæssige funktioner substitueres ved outsourcing, teknologi og gør-det-selv løsninger og rejser spørgsmålet om, hvorvidt AC'ere og andre videreuddannede fremover vil tilegne sig administrative arbejdsfunktioner.

Inden for en række administrative funktioner sker der en stigende akademisering, bl.a. inden for økonomi. Desuden er der hele spørgsmålet om nyuddannede AC'ere, som søger HK-stillinger i krisetider, og at institutioner sparer på ansættelser af administrative medarbejdere til fordel for studentermedhjælpere, og i det hele taget sparer stillinger væk, så andre faggrupper mere eller mindre synligt

overtager typiske administrative opgaver. Hvad angår spørgsmålet om AC'erne udtaler en del magistre i en undersøgelse, foretaget af Magisterforeningen i 2012, at man som nyuddannet akademiker ofte må søge HK-stillinger, som ikke matcher de akademiske kompetencer. Samtidig viser undersøgelsen, at besparelser og fyringer af især HK'ere har gjort, at mange magistre har fået flere traditionelle HK opgaver (Magisterbladet, 2012). I efteråret 2015 offentliggøres to rapporter udført af Teknologisk Institut: "Morgendagens administrative medarbejder i kommunerne – Fremtidens kompetencer i en effektiviseringstid" samt "Afdækning af den administrative faglighed". Ledere inden for den kommunale sektor vurderer behovet for kompetencer sammenlignet med niveauet i dag. Man arbejder med "kompetencegab" inden for forskellige kompetencer på baggrund af ledernes vurderinger.⁶⁶

Alle rapporter om kompetencer og det administrative arbejde tager afsæt i fremtidige kompetencer. Det er, som om at de administrative medarbejdere gøres kompetenceløse, og erfaringer bliver en klods om benet og viser manglende omstillingsparathed. Erfaringerne bliver ikke værdsat længere. Der påpeges et gab i kompetencer og et behov for at tage ansvar for at omstille sig. Men fra hvad? Rækker af funktioner og kompetencer, der handler om, hvor de strategiske og fremtidige kompetencer er for den administrative praksis, er listet op. Praksis fylder ikke, når der skrives om den administrative praksis. Det er, som om at meget er i opbrud i denne periode. Sammenhænge mellem det materielle og den praktiske forståelse af arbejdet er, at det materielle hele tiden udvikler sig, da ønsket er, at mest muligt af arbejdet digitaliseres. Dette stiller så omvendt krav til stærke IT-kompetencer men først og fremmest en parathed til at udvikle sig til noget andet hele tiden.

Kønsstereotyper og opgør med myter? – teleoaffektive strukturer

Tidligere forståelser af, hvem der er de rette deltagere at rekruttere til den administrative praksis bliver udfordret af, at intet længere er "fast" eller "kendt". Samtidig hersker der en udbredt holdning om, at administration er noget, der skal reduceres. Der er forandringer i måden, man betragter medarbejderen på inden for centraladministrationen, men der bliver også skabt et yderligt foran-

66 Der opstilles 5 kompetenceprofiler, som beskriver både arbejdsfunktioner og de nødvendige kompetencer til at varetage disse funktioner. Det drejer sig om udviklingskonsulent, faglig sagsbehandler, direktions- og politikerbetjener, økonomimedarbejder, digitaliseringsekspert. Udviklingskonsulenten som stilling er ikke ny inden for kommunerne men forholdsvis ny i sammenhæng med den administrative medarbejder.

dringspres på netop den administrative gruppe. Der hersker en række myter og "fordomme" om administrative medarbejdere, der ikke er omstillingsparate og klar til "morgendagens krav". På regeringsniveau er der en klar holdning om, at der skal flyttes ressourcer fra de "kolde til de varme hænder". Administration og bureaukrati er negativt ladede ord. Noget, der er alt for meget af og noget, der er ineffektivt. I fagforeningsregi er man optaget af en dagsorden om udvikling af medlemmerne samt et ønske om at styrke medlemmernes selvværd. Der peges på, at faglig identitet er en mangelvare i gruppen.⁶⁷ Der udvikles projekter fx "Riv-barriererne ned" (HK Uddannelse, Vejle Amt, 1999), der sender pilen i retning af, at vi har med en gruppe at gøre, der har brug for at "træde i karakter" og udvikle sig. I det hele taget er denne periode kendetegnet ved, at der bliver sagt meget om gruppens (manglende) omstillingsparathed. Personlig udvikling bliver en del af de væsentlige kompetencer, som de administrative medarbejdere har behov for at udvikle – altså evnen til at tage ansvar for egen udvikling. Hovedarbejdsgiveren – Finansministeriet – gennemfører under skiftende regeringer gennemgribende forandringer af det administrative arbejde. Det gælder under alle regeringer i perioden, hvad enten de er blå eller røde. Dog kan det siges, at netop den blå regering får sat afgørende fokus på administration ved retorikken "fra kolde til varme hænder" – "fra administration til service af borger og virksomheder". Samlinger af administration i administrative fællesskaber og servicefællesskaber italesættes som et stort plus for alle. Det giver mulighed for, at dem, der sidder med kerneopgaven kan fokusere på den, og dem, der sidder med administrationen kan koncentrere sig om at optimere driften i de administrative funktioner (Det tværoffentlige DK, 2006).

Det er, som om at hvor man i tidligere perioder har en opfattelse af, hvad der er kvindearbejde, og hvad der ikke er, samt hvilke dyder der er væsentlige at bringe ind i arbejdet, ja så handler forståelsen af arbejdet i denne periode om, at de skal noget andet, om de vil det eller ej. Der tales om myter om kontormus, der er

67 "HK området er ikke karakteriseret ved, at der eksisterer faglig identitet og styrke på samme markante måde, som det ses hos andre medarbejdergrupper som fx hos pædagoger og sygeplejersker. Det viser sig ved, at "vi følelsen" ikke er særligt fremtrædende, og HK'erne slår fagligt ikke meget igennem med, det står jeg/vi for budskaber. – Modsat mange andre faggrupper har mange HK'ere således kun en svag faglig referenceramme for jobbet." (Teknologisk, 2015: 74)

imod udvikling og er tilbageholdende.⁶⁸ Det er, som om, at tidligere helt afgørende dyder og også kvalifikationer nu italesættes som modstandere – at være den pæne pige, der passer sit *område omhyggeligt og samvittighedsfuldt* (Steensen, 1997). En ny generation af administrative medarbejdere kommer i disse år til. HK har fornylig haft et hold af nyuddannede på talentuddannelse. Den nye generation af administrative er et vigtigt aktiv for HK Forbundet. Når de udtaler sig om faglighed og om at være HK'er, lægger de afstand til eksisterende myter og billeder og forståelser af den typiske HK'er.⁶⁹ Deres strategi består først og fremmest i individuelt at vise sit værd og arbejde flittigt på dette på den lokale arbejdsplads (HK's hjemmeside: www.hk.dk, 2015).

Som opsummering på perioden frem mod i dag kan man sige, at perioden er kendetegnet af ustabilitet. Der er et opgør med den bureaukratiske styreform, og andre styringsformer vinder indpas. Synet på medarbejderen i centraladministrationen og hermed staten ændrer sig, og dette opgør kan ses i sammenhæng med opgøret med bureaukratiet. Udvikling og omstilling bliver væsentlige nøgleord. Medarbejderen skal selv tage ansvar for sin udvikling og udvikle sig i sammenhæng med institutionernes strategiske mål. Endelig bliver administration koblet til noget negativt, der kan og skal reduceres. I perioden muliggør det materielle ikke alene nye systemer, der udvikler arbejde og arbejdsprocesser, men det gør også større organisatoriske forandringer mulige, herunder centralisering af administrationen, fusionering af enheder og udtagelse af administrationen af disse enheder. Desuden udvikles systemer, der faktisk flytter administrativt arbejde til andre praksisser ved,

68 "Rundt omkring på de offentlige arbejdspladser hører man ofte opgivende suk over disse midaldrende kontorkvinder, som ikke har lyst til udvikling og nye udfordringer. Dette suk gentages så ofte og fra så mange forskellige sider, at man på den indre nethinde danner sig et billede af de offentlige kontorer befolket af en hærske af lutter grå tilbageholdende, ofte kontrære og umedgørlige skikkelser, som stædigt nægter at acceptere nye tiltag såsom jobrotation, mere ansvar og nye opgaver. Det pudsige er imidlertid, at man aldrig møder hende i virkeligheden. Hun er altid "en af de andre" – en del af myten!" (Steensen, 1997: 34).

69 "Jeg er som de fleste, der læser dette, ikke uddannet blæksprutte eller kontormus. Mange blander ofte mit arbejde på kontor sammen med havets bløddyr eller den lille mus på marken. Jeg kan ikke se sammenligningen, men jeg tror, at folk kalder os det, fordi de ikke helt forstår, hvad vi faktisk laver. "Vi omtaler os selv som 'bare' kontoransat, når vi bliver spurgt om, hvad vi arbejder med. En af de vigtigste kompetencer vi kan besidde – ifølge Jobindex – er at kunne jonglere 10 bolde uden at tabe smilet på gulvet." Flere af dem italesætter, at fagligheden er en abstrakt størrelse, og de anvender beskrivelser som: "Vi er alsidige, har et stort overblik og har lyst til at arbejde med stort og småt". En anden siger: "Vores jobs stiller enormt høje krav til vores omstillingsparathed, kommunikation og evner til at bevare det store overblik." (HK's hjemmeside).

at den enkelte medarbejder nu fx selv skal booke lokaler, service, elektronisk skal dokumentere rejseudlæg og udlæg i det hele taget. Omvendt får den administrative praksis også nye opgaver både i form af relationelt arbejde og mere kontrol af andres administrative arbejde. De kompetencemæssige krav til praksissen kommer i højere grad til at være generelle kompetencer, som kan tilhøre andre faggrupper som helhedsforståelse, problemløsning, innovationsforståelse etc. og i langt mindre grad faglige kvalifikationer og kompetencer inden for det administrative arbejde. Hvor det i tidligere perioder står mere klart, hvem der rekrutteres til denne praksis, er det nu i højere grad formuleret som krav til deltagelse i denne praksis, at man skal være omstillingsparat, udvikle kompetencer i en strategisk sammenhæng og på det seneste også i en retning, der skaber effektivitet. Det er ikke erfaringen, der er behov for. Det er vigtigt at "flytte sig". Der sker en "sortering" efter, hvem der er med på omstillingsvognen, og hvem der ikke er. Det er dit eget ansvar at komme med, og hvis du ikke gør det, degenererer dine kvalifikationer.

Opsummering

Fremkosten og udviklingen af en administrativ praksis frem mod i dag, med udgangspunkt i de tre organiserende elementer, har været styrende for min fremstilling af den administrative praksis. En ny administrativ praksis opstår, da den tidligere administrative praksis deler sig i to med eksplosionen i antallet af kontorarbejdspladser, hvor den oprindelige fortsat har mandlige deltagere med muligheder for karrierefremgang. Den nye er hurtigt den mest omfangsrige, og elementerne, der kendetegner denne praksis har en tæt sammenhæng. Praksissens deltagere bliver i første omgang rekrutteret fra middelklassen og senere arbejdsklassen. Miljøet, de unge kvinder kommer fra, har en tæt sammenhæng med de normer og værdier, som foretrækkes af arbejdsgiver, nemlig respektabilitet og dannelse fra middelklassen. Sidenhen, da der bliver behov for at rekruttere bredere, bliver det primært den stærke loyalitet overfor arbejdsgiver, som er væsentlig. Men praksissens deltagere skal også kunne mestre forskellige kontormaskiner, som er i udvikling. Det materielle har en tæt sammenhæng med både den praktiske forståelse af den administrative praksis og de teleoaffektive strukturer. Der er en generel forståelse af, at kvinder er gode til kontorarbejdet, til at mestre kontormaskiner, at de har en udholdenhed og disciplin og ordenssans mv. Igennem den næste periode udvikler det materielle element, hvor forandringerne bliver mere indgribende i både arbejde og arbejdsprocesser, sig. Der er en tæt sammenhæng med den generelle forståelse,

hvor man fortsat har en forestilling om, at kvinder mestrer denne del af arbejdet. Desuden italesættes forståelser af den mere relationelle del af arbejdet, som at deltagere i den administrative praksis skal have et omsorgsgen og fungere som blæksprutter, men det bliver ikke omtalt som arbejde. Sammenhænge mellem de tre elementer stabiliserer sig, selvom arbejdet fortsat udvikles og giver åbninger for bl.a. mere sagsbehandling, men de klassiske kontordiscipliner fylder også fortsat. De største forandringer af den administrative praksis sker i den sidste periode og lige nu, om end det måske ikke foregår så synligt.

Særligt tre forståelser af det administrative arbejde er i spil. Den første forståelse handler om, at arbejdet stort set kan fjernes ved automatisering. Igen er der dug-friske undersøgelser og forskning, hvor der dokumenteres beregninger af, hvor meget af arbejdet, der snart ikke eksisterer mere på grund af den teknologiske udvikling. En anden forståelse handler om, at medarbejdere skal udvikle sig, hvis de vil forblive på arbejdsmarkedet og for særligt den administrative praksis gælder, at der er et kraftigt behov for udvikling af den, og at det er nødvendigt at deltagere tager ansvar for egen udvikling. En tredje forståelse af administration er, at det er negativt og forbindes med et tungt bureaukrati. De tre forståelser er ikke blot ord men omsættes også til konkrete handlinger som effektiviseringer af administrationen i form af centralisering, fusioner og digitalisering. De tre forståelser skaber et pres på de enkelte elementer i den administrative praksis og ikke mindst på de sammenhænge, der binder elementerne sammen i en administrativ praksis. Disse sammenhænge bliver ekstra sårbare, når dele af det administrative arbejde ikke er synligt og anerkendt som en væsentlig del af arbejdet.

Med udviklingen af den administrative praksis bliver der skabt og genskabt en *praksistradition* gennem de tre perioder. Jeg vil primært markere skift i denne udvikling, men mener hermed ikke blot, at nye elementer overtager eksisterende men også supplerer eller udvikler dele af tidligere elementer. Jeg vil trække på praksistraditionen i mine analyser af, hvordan deltagere i konkrete administrative praksisser reproducerer eller transformerer denne praksistradition i mødet med konkrete forandringstiltag og samtidig afklare betydninger af dette. Vigtige nøgleord for praksistraditionen gennem de første årtier har en tæt kobling til, hvor de kvindelige kontorarbejdere rekrutteres fra. Det ”nye” kvindekontorarbejde er gennemsyret af en forståelse af, at arbejdet er respektabelt. Adgangen til kontorfaget er dannelse, og middelklassens døtre bliver anset for at være de helt oplagte i dette arbejde. Faget er kendetegnet af middelklassens normer og værdier i form af

arbejdssomhed, pligtfølelse, lydighed og pæn omgangstone, som kommer til udtryk i adfærd, holdninger og påklædning. Det er en position, som markerer afstanden til arbejderklassen. Kvinderne bliver betragtet som gode til at bestride det mekaniske arbejde, da de har en mere pålidelig orden og større udholdenhed. Arbejdet "får" et nyt køn, der er født til dette arbejde, de trættes mindre af "regelbundet" arbejde og er ofte mindre egnede til selv at tage initiativ. Denne forståelse dominerer også måden, hvorpå ny teknologi implementeres. Maskiner skal betjenes, der er ikke fokus på, at de kan udvikles i et samspil med de administrative medarbejdere. Selvom den voksende efterspørgsmål på kvindearbejdskraft gør, at der rekrutteres kvinder fra arbejderklassen, er det fortsat en høflig omgangstone, der bliver vigtig, og i stigende grad bliver det så også et princip om den totale personlige loyalitet over for arbejdsgiveren, der gennemsyrrer forståelsen af arbejdet. Denne loyalitet har en tæt sammenhæng med udviklingen af bureaukratiet i centraladministrationen. Desuden hersker der inden for gruppen et stramt hierarkisk system.

I næste periode får en dagsorden om kontorautomation i høj grad indflydelse på den generelle forståelse af faget ved, at der er en holdning om, at meget af det administrative arbejde kan overtages af teknologi. En del af arbejdet overses, da det er koblet til et køn og hermed ikke anerkendt som en del af arbejdet. Den primære relation til ledelsen brydes mere op i denne periode, og der udvikles uformelle samarbejdsrelationer, som er væsentlige for arbejdet. Dette ændrer dog ikke grundlæggende ved loyaliteten overfor arbejdsgiveren. Det er også i denne periode, hvor AC'erne i stigende omfang bliver en del af kontorerne, og der bliver en kamp om anerkendelse. Selvom den generelle forståelse af administrativt arbejde i den første periode også handler om kvinders velegnethed til at betjene maskiner og lave rutinearbejde, kommer dette til i højere grad at få betydning i anden periode, hvor middelklassens værdier måske også træder mere i baggrunden. Dog er loyalitet fortsat væsentlig primært i relation til ledelsesniveauet og som en del af arbejdet i centraladministrationen.

I den sidste periode sætter en udviklingsdagsorden og en dagsorden om modernisering af det offentlige rammerne for udviklingen af en praksistradition. Digitalisering bliver en større del af den økonomiske styringsmodel i den offentlige sektor og påvirker arbejdsindholdet og organiseringen og skaber samtidig det effektiviseringspres, som omkredser forståelsen af dette arbejde i form af, at det er noget, som altid kan effektiviseres og nu også forbedres kvalitetsmæssigt. Jeg har en forestilling om, at nye styringsformer igennem de seneste årtier har skub-

bet den generelle forståelse af arbejdet væk fra den bureaukratiske kontekst, som arbejdet er "født" med, og som vel også fortsat er til stede i centraladministrationen og inden for staten. Til gengæld er det materielle i form af ny teknologi fortsat en stærkt integreret del af praksissen og praksistraditionen som noget, der både udvikler arbejdet og fjerner det. Endelig er praksistraditionen fortsat præget af visse forståelser om det administrative arbejde koblet til køn, som er med til at usynliggøre og selvfølgeiggøre dele af arbejdet. Men ét er, hvordan de generelle tiltag og dagsordener er med til at forme en generel forståelse af den administrative praksis, noget andet er, hvordan denne praksistradition bliver reproduceret eller transformeret af deltagerne i de konkrete praksisser, og hvilken betydning den i øvrigt har for praksissens deltagere i mødet med forandringer? Under alle omstændigheder tegner der sig en praksistradition, som rummer visse modsætninger, fortidens stabile, ordentlige, pligttopfyldende "dyder" udfordres af ustabilitet, udvikling, omstillingsparathed. Det materielle, som fra starten har været et centralt element i praksistraditionen, er noget, der både fremmer udvikling i arbejdet, samtidig med at det fjerner arbejdet. Det er interessant at afklare, hvordan deltagere i konkrete praksisser reproducerer eller transformerer denne praksistradition med de indbyggede modsætninger.

De aktuelle brydninger og uklarheder i en fremtidig udvikling af den administrative praksis og praksistradition understreger behovet for at undersøge konkrete administrative praksisser. Den historiske fremstilling er alene en fortælling om, hvordan praksissen og praksistraditionen overordnet har udviklet sig set på baggrund af forskellige "kræfter" og styringsmæssige interesser i arbejdet. Fremstillingen siger ikke noget om det særlige, der gør sig gældende i den enkelte praksis, og hvordan konkrete handlinger og aktiviteter er med til at forme praktiske forståelser, det materielle og teleoaffektive strukturer. Den siger heller ikke noget om, hvordan deltagerne i de konkrete administrative praksisser stabiliserer eller udvikler de særlige aspekter ved den administrative praksis under forandringer. Som antydnet i fremstillingen af udviklingen i den administrative praksis er den fremkommet inden for en særlig organisatorisk styreform, nemlig bureaukratiet, hvilket man må formode har sat sine spor. Desuden er der en mere relationel del af arbejdet, som er usynlig og tæt koblet til køn. Jeg har en forestilling om, at denne del af arbejdet hele tiden har været der, men selvfølgelig har udviklet sig og udvikler sig løbende i praksis. Endelig har jeg et blik for det materielle som en fuldstændig integreret del af den administrative praksis.

Jeg vil trække på den historiske gennemgang, når jeg skal uddybe, hvordan den konkrete praksis er formet af en praksistradition, og hvad det betyder for mødet med konkrete forandringer. Her kan et relevant spørgsmål være, hvordan deltagere i konkrete praksisser reproducerer og/eller transformerer en nutidig dominerende forståelse af den administrative praksis, som både rummer et fokus på behovet for udvikling og omstilling og samtidig en negativ diskurs, hvor det administrative arbejde er noget, der kan og skal reduceres. Det er interessant at belyse, hvordan loyalitet, som et gennemgående træk i praksissens historie, bliver (gen-)skabt i de konkrete praksisser.

Del 4

Tre administrative praksisser og fælles aspekter

I de næste tre kapitler (7-9) zoomer jeg ind på tre forskellige administrative praksisser inden for regnskab, studieadministration og sagsbehandling. Jeg anvender en situeret tilgang til at analysere og fremstille de tre praksisser ud fra, hvilke handlinger og aktiviteter, der kendetegner praksissen. Desuden ser jeg på, hvordan det materielle er med til at forme og bliver formet af praksissen, og hvad der er vigtigt at gøre for praksissens deltagere. På baggrund af denne fremstilling indkredser jeg, hvilken praktisk forståelse og teleoaffektive strukturer, der kendetegner den enkelte praksis. Hver case indledes med et narrativ fra min ankomst til hver arbejdsplads, hvilket giver væsentlige første indtryk af den enkelte administrative praksis. Jeg sammenholder og opsummerer de særlige aspekter, der går på tværs af de tre praksisser i kapitel 10 på baggrund af de tre casefremstillinger. Her zoomer jeg ud og trækker på relevant forskning inden for arbejdsliv og organisation, som kan videreudfolde disse aspekter.

En regnskabspraksis

Jeg ankommer til professionshøjskolens hovedkontor på Salvig Hovedgade, tæt på en stor rundkørsel, som er svær at komme rigtigt ind i og ud af. Når jeg kører ind på P-pladsen ligger hovedindgangen lige for og kantine til venstre. Det ligner et 70'ers byggeri i to plan med brune mursten udvendigt. Indvendigt forbinder en solid trætrappe midt i forhallen de to planer. Her er receptionen, hvor jeg bliver taget venligt imod. En receptionist viser, at en del af Økonomi ligger til venstre og den anden del til højre ved siden af den store sal.

Regnskabscontrollere og Budget til venstre

Inden for døren til højre sidder økonomichefen, herefter budgetchefen. Herefter står der en række skriveborde mod hinanden til begge sider.

I det bagerste hjørne sidder to regnskabscontrollere med skrivebordene mod hinanden, og tilsvarende sidder i venstre ende af lokalet to andre regnskabscontrollere overfor hinanden. De resterende i lokalet er budgetmedarbejdere.

Her er meget stille. Der er ikke så meget telefonsnak eller samtaler mellem medarbejderne. Alle kigger på deres skærme, og mange har et regnearklignende program åbent.

To kvinder går med deres bærbare under armen ind i et mødelokale, der ligger til venstre, når man kommer ind i storrumskontoret. De udveksler et par ord på vejen og griner.

Bogholderiet til højre

Fire skriveborde er samlet inde til venstre ved vinduessiden og to yderligere bag ved. Længere inde i rummet står et skrivebord ud fra højre væg og et bagved op mod væggen. Der er pottplanter og farverige billeder på væggen. En svag popmusik kommer fra en transistor, som står ved vinduet. Et par smældende stempelelyde bryder popmusikkens sang.

Blikkene er rettet mod skærmene, og der tastes i forskellige skærbilleder. En sidder med headset på. "Skal jeg vise dig en fidus, Steen? Prøv lige at se, du lukker den bare ned og lægger ned over," siger Thorkild. Steen er ikke helt med. "Se nu prøver han igen at være smart," siger han og kigger over mod mig med et smil. Der kommer en mand gående ind i lokalet. Han går over til kvinden med headset.

Der bliver sagt noget ved de venstre skriveborde, og der lyder et grin. Da manden går ud igen, spørger en anden kvinde, om han har fået nye sko. "Jo, det har jeg, men jeg får fandens ondt af dem" svarer han og nærmest humper afsted. Alle griner.

Baggrund

De to rum er to forskellige ”verdener”. Jeg opholder mig i begge rum, da regnskab både er bogholderiet til højre og regnskabscontrollerne, der sidder i rummet til venstre. Til højre er det lidt som at træde ind i en ’hule’. Der er hyggeligt med blomster og billeder på væggene, der er svag musik, og man bliver modtaget med et smil og et god morgen. Det gør man også i det andet rum, men der er en anden stilhed og storrummets størrelse og forskelligheder i arbejdet, herunder to ledelsesrepræsentanters placering i rummet gør måske, at der ikke tales så meget. Regnskab har et fælles projekt og retning for deres arbejde. De skal levere kvartalsregnskaber og årsregnskaber i en meget tidsbestemt cyklus, og hver især bidrager de til denne opgave i form af bogføringer, kontroller, afstemninger, opstillinger, procedurer og procesbeskrivelser. En regnskabscontroller beskriver projektet som: *”Regnskab, det er en opsamling på, hvad der er af transaktioner. Hvad der er af køb, altså omkostninger, varer og tjenesteydelser på den ene side, og på den anden side hvilke penge man tjener. Og det prøver vi sådan bredt set at holde styr på ... Helt grundlæggende går det altså ud på at finde ud af, hvor meget vi bruger i forhold til de penge, vi får ind.”* Bogholderiet tager sig af debitor, kreditor, rykkere etc. men tager sig også af vedligeholdelse og implementering af nye systemer, der kan understøtte regnskabsarbejdet. De primære systemer, de anvender, er: Indfak, som er et faktureringsystem, Navision, der er regnskabssystemet, og så anvender de Officepakken, regnearket. Regnskabscontrollerne kontrollerer moms, laver afstemninger, beskriver processer og procedurer og samler regnskabet kvartalsvist frem mod et årsregnskab. Det er også dem, der har dialogen med revisorerne i forbindelse med årsregnskabet. Alt arbejde, på nær enkelte telefonsamtaler og et ugentligt møde, foregår foran skærmen via forskellige systemer og programmer, som hentes ind på skærmen. Her kontrolleres tal, testes tal og oplysninger ind, afhængig af hvor man er i processen. Jeg observerer, men får hurtigt brug for at tale om, hvad det er, de gør, og hvordan de ville instruere andre i at gøre arbejdet. Professionshøjskolens historie er en lang historie om fusioner og centralisering af administrationen. Da man tilbage i 2008 centraliserer regnskabsarbejdet, gør

man det ved først at samle regnskab under to CVU⁷⁰ere for herefter at samle det hele på Salvig Hovedgade under en professionshøjskole. Den nuværende direktør har haft en central rolle i denne udvikling: *”CVU var sådan en paraply for nogle i øvrigt fuldstændigt selvstændigt agerende institutioner. Men forudsætningen for at blive et betinget CVU var, at man havde en aftaleplan for på et tidspunkt at blive ubetinget, hvor man så var smeltet tættere sammen ... Så det arbejdede vi på fra 2002 til 2006, først på at lave den der paraplyting ... Og så blev vi så ubetinget, og hele det der, der var en lang række forskellige fusioner ... Så jeg har lavet rigtig rigtig meget fusionsarbejde... Da vi så overgik til det ubetingede CVU, der tog jeg fat på at samle de administrative opgaver. Det primære formål var at løfte kvaliteten.”*⁷¹

På hjemmesiden præsenterer professionshøjskolen sig selv om en uddannelsesinstitution, der ”leverer uddannelser og viden, der styrker velfærden. Vi er en af syv professionshøjskoler i Danmark og har over 10.000 studerende. Professionshøjskolen uddanner kvalificerede medarbejdere og ledere til landets folkeskoler, institutioner og sundhedssektor, og vi arbejder målrettet med forskningsbaseret viden om, hvad der virker i praksis.”⁷² Professionshøjskolen har som øverste ledelse en rektor og en bestyrelse. Den daglige ledelse varetages af rektor, direktør samt tre dekaner. Økonomiafdelingen har en økonomichef, som refererer til professionshøjskolens direktør. Under økonomichefen er der en chef for budget og en for regnskab. I regnskab er der p.t. ca. 11 medarbejdere, hvor ca. 6 er i bogholderiet, og resten arbejder som regnskabscontrollere. De to grupper sidder fysisk adskilt, hvor sidstnævnte er placeret i et storrumskontor med økonomichefen, budgetchefen og 7-8 budgetcontrollere og økonomikonsulenter. Da Økonomiafdelingen bliver dannet, er opgaven at samle en række regnskabsenheder til én og at skabe en ensartet regnskabspraksis: *”Hvis*

70 CVU stod for Center for Videregående Uddannelse og blev etableret som institutionsform i 2000. CVU’erne opstod ved en sammen-lægning af eksisterende uddannelsesinstitutioner under Mellemlange Videregående Uddannelser til nye selvejende institutioner med fælles personale, ledelse og budget. I 2007 vedtog Folketinget en lov om professionshøjskoler, hvor der blev oprettet ot-te professionshøjskoler, som blev etableret i 2008. De eksisterende CVU’er blev opløst og integreret i professionshøjskolerne.

71 Inspirationen blev hentet fra andre institutioner i staten, der havde centraliseret administrationen, særligt KumAdm (det administrative fællesskab under Kulturministeriet).

72 Professionshøjskolen er organiseret i tre overordnede programområder samt en række tværgående fællesafdelinger. På professionshøj-skolen kan man blive pædagog, lærer, sygeplejerske, fysioterapeut, psykomotorisk terapeut, tegnsprogstolk og tekstilformidler. Desuden har Professionshøjskolen en vifte af diplomuddannelser og kurser.

du vidste, hvor mange regnskaber, hvor der var ting og sager på balancen, fordi når du ikke kunne finde ud af at løse det, så over på en eller anden konto, hvor det kunne stå og hygge sig, og så ingen dokumentation og ingen afstemninger, hvor du får fulgt op på, hvad det er, der gemmer sig der på balancen. Så tårner det sig op, og du glemmer alt om historikken, og så skal du sidde og rede det ud bagefter.” (Nuværende direktør).

I 2010 får de en ny økonomichef og under ham, er der to mellemledere, en chef for regnskab og en for budget. Økonomichefen refererer direkte til direktøren for professionshøjskolen. Et stort projekt, der p.t. fylder meget for organisationen, er, at alle seminarier samt centraladministrationen mv. skal samles på Ny Carlsberg i et nybyggeri i august 2016. Direktøren er en central figur fra de indledende fusioner under CVU’erne til samlingen af de administrative enheder, som fortsat er i proces. Nu handler det om det studieadministrative område.

Afgrænsning og fokus

Jeg vælger at tage udgangspunkt i regnskab, da regnskab er et klassisk administrativt område. Til en start har jeg en forestilling om, at feltarbejdet skal gennemføres i hele afdelingen velvidende, at der er forskellige aktiviteter inden for denne praksis, om man sidder i et bogholder, er regnskabsmand eller arbejder med budgetter. Jeg bliver dog hurtigt afklaret om, at det er nødvendigt at betragte regnskab og budget som to adskilte praksisser. Selvom der er overlap i arbejdet, har de forskellige opgaver. De to enheder har også hver deres chef og en fælles overordnet chef. Jeg vil forsøge at forstå arbejdet i dag, men jeg vil også søge at afklare, hvad centraliseringen har betydet for arbejdet. Direktøren mener, at forandringerne har betydet langt højere kvalitet og fremhæver den brede opgaveportefølje som årsagen til manglende kvalitet og de mange fejl, der blev begået tidligere: *”Og så du havde den her situation, hvor du havde de enkelte seminarier, hvor der sad administrative medarbejdere, som håndterede alle administrative opgaver. Og det var tydeligt, at kvaliteten simpelthen ikke var i orden. Og det kunne du ikke fortænke medarbejderne i, de sad der og skulle være specialister på en kæmpe portefølje, som de ikke havde muligheden for at være specialister i. Og de gjorde det så godt, de kunne. Og der er lavet rigtig rigtig mange fejl i tidens løb.”*

Økonomichefen siger i en samtale, at ”vi samler funktioner for at få en faglighed”. Det vil sige, at logikken er, at jo mere specialiseret, og jo mere arbejdet er splittet op i konkrete funktioner, jo højere kvalitet og jo større effektivitet, vil der også være i arbejdet. Da centraliseringen er gennemført, er det effekterne af forandringerne

for regnskabspraksissen og de særlige aspekter, der knytter sig til arbejdet, der er i fokus. Hvad har centraliseringen af arbejdet haft af betydninger i sammenhæng med andre praksisser og materialiteten? Der har været et tydeligt ønske fra en ledelsespraksis om, at denne styring har skullet skabe mere kvalitet og effektivitet i arbejdet. Desuden har man samlet regnskabskredse for at få faglighed, som økonomichefen siger. Det, som et praksisteoretisk perspektiv kan bidrage med, er at se på, hvordan deltagere i praksissen er med til at stabilisere og/eller udvikle praksissen på baggrund af forandringerne.

Figur 4. *Regnskabspraksissens og den nære praksisøkologi*



Her spiller praksisøkologien ind på betydningerne af forandringerne ved, at det ikke alene er regnskabspraksissen, der bliver berørt men også andre sammenvævede praksisser. Så fokus er på, hvad de mere utilsigtede resultater af forandringerne er? Jeg afgrænser til, at det primært er sammenhænge med budget, en ledelsespraksis og endelig den studieadministrative praksis på seminarierne, som er væsentlige at inddrage som en del af ”dag-til-dag” praksisøkologien. Sammenhængen med den studieadministrative praksis er ikke åbenlys. Men efter centraliseringen har de lokale studieadministrationer fået til opgave mere eller mindre eksplicit at håndtere konteringer – altså en del af regnskabsopgaven. Regnskabspraksissen har også et samarbejde med andre administrative enheder på professionshøjskolen, men disse enheder er ikke en direkte del af materialet. I det følgende vil jeg fremstille handlinger og aktiviteter inden for regnskabspraksissen, der (re-)producerer regnskabspraksissen. Desuden vil jeg gøre rede for, hvilke regler der sætter rammerne for disse handlinger, samspillet med det materielle og endelig, hvad der er vigtigt at gøre i arbejdet.

Handlinger og aktiviteter i regnskabsarbejdet

Årets gang i Økonomiafdelingen er styret af et årshjul i professionshøjskolens økonomimodel. Cyklerne i årshjulet tager udgangspunkt i en planlægnings- og en opfølgningscyklus. Aktiviteter i opfølgningscyklen knytter sig til budgetåret og består af 3 faser: Udførelse, opfølgning og korrektion. Der er også en regnskabscykel i dokumentet. Den omfatter både årsregnskabet, som udarbejdes året efter budgetåret, og de kvartalsvise regnskaber i løbet af budgetåret. Der udarbejdes årligt en årsrapport, en beretning og et driftsregnskab. Regnskabscyklen skal ses i tæt sammenhæng med opfølgningscyklen, da regnskabscyklen skal sikre, at det registreringsgrundlag, der anvendes i opfølgningscyklen er retvisende (Økonomimodellen, 2010: 24). Der er månedlige opfølgninger (månedlige, herunder kvartal, halvårs, kvartal, årsopfølgning). I Økonomiafdelingen udarbejder man årligt en strategi for økonomi, der har en sammenhæng med professionshøjskolens overordnede strategi. Fx er ”samarbejde med områder”, et projektstyringsværktøj, kontoplan, Campus Carlsberg og digitalisering indsatsområder i strategien (Strategi for Økonomi, 2014). Jeg har observeret arbejdet i bogholderiet og blandt regnskabscontrollerne. Da stort set alt arbejde foregår foran skærmen, har jeg haft mange samtaler om, hvad medarbejderne gør, og de har instrueret mig i deres arbejde. Det har også betydning for karakteren af data, som primært bygger på samtaler og interviews suppleret med observationer fra rummene, møder etc.

To arbejdsdage i bogholderiet

Jeg anvender til en start beskrivelser af en hverdag for to medarbejdere i bogholderiet og to regnskabscontrollere til at komme tæt på, hvad de gør, samspillet med det materielle, og hvad der er vigtigt at gøre. Den første medarbejder i bogholderiet, der fortæller om hendes arbejdsdag, har for nylig efterspurgt nye opgaver for at få mere udvikling i arbejdet. Denne opgave tager rigtig meget af hendes tid, men den har udvidet hendes arbejde til at have mere interaktion med andre medarbejdere i organisationen i form af vejledning og undervisning. Det, hun gør, er med til at transformere praksissen, så den bl.a. rummer mere relationelt arbejde. Samtidig tager hun også et stort ansvar for at implementere et nyt system, som spiller ind i relationer mellem regnskabspraksissen og andre praksisser.

”Jeg starter med at åbne programmet og se, hvor mange har jeg rent faktisk, som skal kontrolleres (Rejs-Ud). Og der kan ligge alt fra firs til, hvis det har været weekend og sådan noget, og mange har lavet det, til ti. Så det kan være mange, jeg skal kontrollere...

De ligger og afventer at blive kontrolleret af mig. Jeg kontrollerer så, det vil sige, jeg åbner hvert enkelt afregning, kigger på bilag, stemmer det overens med den udgiftsafregning eller type, de har valgt og ligesom skal have en forståelse af, hvad er det her for noget. Hvis alt er, som det skal være, så bekræfter jeg bare, og så ryger den videre til godkenderen. Men der kan f.eks. være et forkert bilag. Jeg havde en, hvor sekretæren, nu vidste jeg, hun var sekretær, og så var der kørsel på, og så det bilag var en kørselsafregning for en af dem, hun er sekretær for, men hun havde fået åbnet den som sig selv. Så ringede jeg til hende og siger, er det dig, der har været ude og køre, eller er det din leder, og så sagde hun, gud hvor var det godt, at du lige var obs. på det, for hun havde glemt, at hun var sekretær i det her tilfælde. Så det er sådan nogle ting, for hvis nu den var kørt igennem, og godkender heller ikke så det, så ville alle pengene komme ind på hendes konto og ikke til den rigtige person.”

Medarbejderen danner sig hurtigt overblik over, hvad der ligger af ”opgaver” fra morgenstunden af. Hun er den eneste, der kontrollerer i dette program. Når hun kontrollerer, om der er overensstemmelse mellem bilag og den type udgiftsafregning, brugeren har valgt, søger hun at spotte fejl, og hvis der er fejl hurtigt at finde ud af, hvad der er gået galt. Deltageren kommer med et eksempel på, at hun opdager et forkert bilag, hvor sekretæren, som har gennemført transaktionen, er kommet til ikke at ordne afregningen ud fra hendes rolle, så pengene reelt er på vej ind på hendes konto. Det bliver lynhurtigt spottet, da hun kender vedkommende og ved, at hun er sekretær og indforstået så ikke har kørt i bil. Medarbejderen ringer vedkommende op, og tingene bliver bragt i orden i en god stemning med det samme. Arbejdet har også elementer, som kører helt på rutinen på baggrund af en oparbejdet erfaring i håndtering af systemerne. Det gælder fx banken:

”Har jeg så banken, så tager jeg den bagefter og får den bogført, filerne ind og... vi har både vores NEM-konto, og så har vi der, hvor de bruger vores betalings-id, som står på fakturaen. Og det samler sig i en fil, når de bruger den, og det er bedst, at de gør det, fordi der kører bogføringen ganske automatisk, der skal jeg kun trykke på nogle knapper. Du ved, så kommer den ind og udligner de åbenstående poster for at lukke, at nu har kunden betalt. Så den tager ikke lang tid at lave, den fil henter jeg fra banken, den lægger sig i vores økonomisystem, og så går jeg ind og åbner økonomisystemet, og så hiver jeg den fil ind, åbner filen, som lægger sig i en plade i vores bogføringssystem, og så bogfører jeg det....alt, afhængig af, hvor mange telefoner jeg har, der afbryder mig, eller folk, der ringer om Rejs-Ud, for det giver jeg også support på, og det gør jeg med det samme. Så ligger banken bare imens. Jeg kan godt være henne omkring formiddagen,

jeg er som regel færdig til frokost, men jeg kan godt risikere, at vi er henne omkring frokost, før, og at der måske stadig ligger noget, når jeg kommer tilbage fra frokost, alt afhængigt af, hvor meget jeg bliver afbrudt. Jeg bliver afbrudt rimelig meget.”

Opgaverne er blevet rutine, fordi de bliver gentaget og gentaget, så kroppen tager over og trykker på nogle knapper, selvom der er en række systemer, man skal kunne håndtere og vide, hvad det er man skal ”trække” og vide, hvor man skal ”sende” det hen. Rutineopgaven her, banken, kommer i anden række, hvis der er henvendelser om hjælp til Rejs-Ud. Det er uforudsigeligt, hvor mange henvendelser der er. Prioriteringen hænger sammen med et ønske om at svare hurtigt:

”Jeg giver et hurtigt svar....det kan godt stresse mig, hvis der ligger noget, det kan det faktisk godt. Jeg har det sådan, hvad der er gjort er gjort, fordi hvis jeg åbner mailen så forholder jeg mig til det, der står. Så kan jeg også lige så godt svare med det samme, så sletter jeg den ... frem for, at de ringer 70 gange, så kan vi lige så godt få det overstået. Ja, så rejser jeg mig og går for eksempel ud i kantinen og siger, så trykker du der, og så trykker du der, ih hvor var det dejligt, og så bliver folk glade, og det synes jeg er dejligt. Jeg er der jo primært for at hjælpe, altså det kan jeg godt lide, jeg kan faktisk godt lide at hjælpe folk, det synes jeg er dejligt. Om eftermiddagen, jamen så tager jeg lidt fat på debitor mailen, som vi har, hvor de forskellige kan sende ind, af fakturagrundlag, hvor jeg ser, hvad ligger der, kommer der noget på Professionshøjskolen-mailen, altså udefra, det er der en, der sidder og styrer, altså kører det ind. Det skal op til debitor, så den går jeg også i gang med at arbejde med. Hvis den er tom, for det kan også være min kollega har tømt den, så kan jeg gå tilbage til Rejs-ud, for det kan godt være, der er kommet noget mere der.”

Det er uforudsigeligt, hvor mange kontroller, der skal foretages. Medarbejderen har et stort indblik i, hvornår rejseafregninger foretages, og ofte ligger der en del efter weekenden eller op til frister og deadlines. En større uforudsigelighed er der i mængden af direkte henvendelser særligt om brug af systemet Rejs-Ud, da hun også er ansvarlig for support-delen. Det skaber i øvrigt en del afbrydelser i arbejdet. Medarbejderen sidder med headset på hele tiden, så systemer kan betjenes samtidig med, at hun taler i telefon. Henvendelser er også på e-mailen. Det giver mening at besvare henvendelser med det samme hvis muligt, i stedet for at blive ringet op ”70 gange.” Hun tager så hurtigt som muligt hånd om henvendelser og gennemgår systemet og løser de konkrete udfordringer. Hun ser sin rolle som ”hjælper” og får her anerkendelse i sit arbejde, da hun får positiv respons på sin

vejledning. Dagen er meget opdelt og rytmer forholdsvis tilrettelagt. Om eftermiddagen deler hun debitor delen i bogholderiet med en anden kollega. Igen en rutineopgave, der handler om at tjekke og sende videre i systemer.

Arbejdet rummer kontrol af uoverensstemmelser mellem data. Langt størstedelen glider blot igennem, men når hun opdager fejl, gør hun noget ved det med det samme. Her giver bl.a. en organisatorisk indsigt adgang til svar men også en indsigt i, hvor det ofte går galt i håndteringen af her, Rejs-Ud-systemet. Denne del af arbejdet er først en menneske-materiel sammenhæng, og hvis fejl opstår også en opgave, der kræver et samspil med andre medarbejdere på professionshøjskolen. Arbejdet rummer en mellem-menneskelig dimension, når der kommer henvendelser om primært supportering af Rejs-Ud systemet. Dagene rummer de samme typer af opgaver. Nye typer af spørgsmål til Rejs-Ud system, ugentlige møder i regnskabsafdelingen og evt. projekt- og erfagruppermøder kan skabe brud på denne hverdag.

Hvor medarbejderen fortæller om handlinger og aktiviteter forbundet med en forholdsvis ny opgave, der skaber mere mellem-menneskeligt arbejde i regnskab, beskriver en anden medarbejder i bogholderiet opgaver i løbet af en dag, som er "uforandrede" siden centraliseringen af økonomi. I første omgang handler det om afgifter i form af el og vand:

"Hvis vi har el og vand, så er der afgifter. Og de afgifter skal jo placeres på en speciel konto. Så det er lidt afhængig af, hvor tit kommer fakturaen. Nogle kommer en gang om måneden. Så er det en slutafregning. Så bliver afgiften bogført, fordi det er en månedlig afregning. Så skriver jeg på den faktura, når jeg sender den ud, at vi skal huske at løfte afgiftskroner sådan og sådan. Så når Hans får den, når den kommer ind og er godkendt, og vi har den i Navision, så ser vi jo på fakturaen, at det er en forsyningspecifikation, så står der nede i teksten, hvordan vi skal behandle den. Så hvis det er en a conto faktura, der kommer en gang i kvartalet eller hvert halve år, så er det en a conto. Så skriver jeg nede i teksten, at der ikke skal løftes noget, at afgiften først skal løftes, når vi får en årsafregning. Sådan nogle ting sætter jeg på og sender ud. Det samme er det, hvis jeg får en kreditnota, jamen så når jeg sender den ud, så prøver jeg at finde ud af, hvilken faktura, den vedrører. Og hvis jeg kan finde ud af det, så skriver jeg i kommentarfeltet, at den vedrører faktura nummer sådan og sådan, der afventer modtagelse uden ordre, eller hvor den ligger henne. For det er lidt afhængig af, jamen er den betalt, så skal kreditnotaen jo behandles på én måde, når den kommer tilbage, så er det ikke sikkert, vi kan modregne den, fordi fakturaen er betalt. Eller

leverandøren, at vi har mange kundenumre hos leverandøren, så han kan ikke finde ud af det, hvis vi modregner.”

Arbejdet er stærkt funktionsopdelt, hvor alle er ansvarlige for delprocesser. Her gør medarbejderen ”klar” til behandling af fakturaer om afgifter. Han skriver præcise oplysninger om, hvordan denne skal behandles, da det kan være afgifter, der fx afregnes månedligt, kvartalsvist, årligt. Ved gentagne gange at behandle forskellige fakturaer, opbygges rutiner for, hvem der kan modregnes, hvor man skal rekvirere penge fra leverandøren. Kommentarfeltet er vigtigt for at meddele, hvilke handlinger, der skal følges op på. X har også alle fakturaer, der er godkendt i IndFak. Det er en opgave, der gøres flere gange om dagen:

”... når de (fakturaer) så er hentet derind (IndFak), så er det, at dem, der har et entydigt kreditorkundenummer, der er CVR-nr. Plus 000E, de kan gå automatisk over og lægge sig i fakturaer, og er klar til at tjekke kontering og sammenlægge linjer og bogføring. Alle dem, der er flere, fordi de har et andet FI nummer eller en bank osv., jamen så skal jeg vælge det nummer, så den lægger sig rigtigt. Og så, når de kommer så derover. Når jeg så har alle fakturaerne derovre, så går jeg ind, hvis jeg var alene, ville jeg gå ind og sammenlægge alle linjerne, fordi alle dem, der er kommet over, de stemmer, og hvis der er en, der viser sig, at den er kommet over, og den ikke stemmer, så tager jeg den med det samme, når jeg har flyttet den over, så behandler jeg den. Så ved jeg, at alle dem, der er tilbage, at der vil leverandøren få det rigtige beløb. Så tager jeg alle dem, der har et specielt formål, om der må afløstes moms eller ikke afløstes moms, om det er toldmoms osv., så tager vi dem, og så tager vi alle dem over 10.000 kr., for der skal vi se fakturaen, så vi kan se, hvad det er, om det er konteret og bogført rigtigt. Så er der alt det, der er under 10.000 kr., det kan man massebogføre, det vil sige, at så lægger man linjerne sammen.”

Medarbejderen fortæller, hvordan nogle fakturaer selv ”går over og lægger sig”, hvorimod andre skal have det nummer, der ”lægger sig rigtigt.” Når alle fakturaerne er lagt ind, så handler det om at sammenlægge linjer i systemet for dem, der stemmer, og hvis der er en, som ikke stemmer, skal den behandles. Der gælder noget særligt for dem, der har et specielt formål. Her skal spørgsmål om moms afklares. De to historier fra medarbejdere i bogholderiet rummer samme typer af handlinger, nemlig kontrol af forskellige data. De henter også begge data og videregiver data. Opgaverne kræver forskellige indsigter for at kunne kontrollere data og behandle dem. En del er videreekspektion af data, der er korrekt behandlet

i det foregående niveau, og hvor der alene skal flyttes rundt på data, tilføjes nogle ting alt afhængig af, hvad det drejer sig om. Begge har indsigt og erfaringer i at se uoverensstemmelser. Den ene skal lede efter årsagerne, og den anden skriver kommentarer til den videre behandling men retter også op på afstemninger, der ikke passer. Ved Rejs-Ud systemet er bredden i konteringer mindre, hvorimod eksemplet med den anden medarbejder gælder hele kreditorområdet.

Den store forskel er, at Rejs-Ud systemet p.t. giver flere direkte henvendelser til medarbejderen, da det er hende, der har erfaringer og ansvar for denne opgave. For den anden medarbejder er det nærmest omvendt. Han henvender sig måske, hvis der er fejl eller andet, tit retter han det blot selv og sender en meddelelse herom. Der er en intern drøftelse om, hvorvidt man bør ringe op og sige det, skrive eller blot ændre fejlen. Den første medarbejder har ved det nye system indset betydningen af at investere i tid til at "tage folk i hånden", så de tager systemet til sig. Det handler mere om systemet, end det handler om selve opgaven, da det fortsat er meget nyt. For den anden medarbejder handler det ikke om systemudfordringer men om fejl i kontering, i faktura etc. Regnskabscontrolleren kontrollerer også data, men gør det ved større datamængder end i bogholderiet, der tager sig af enkelttransaktioner.

Controlleren følger regler, jagter uoverensstemmelser, rydder op og forfiner

En medarbejder placerer sin opgave som controller på denne måde: *"I princippet er hele det, der ligger måske mellem bogføringen og så ledelsen et kontrolniveau, der sørger for, at alle ting ser rigtige ud, de kommer de rigtige steder hen, de juridiske krav bliver opfyldt, retningslinjerne for regnskab og årsregnskab bliver fulgt. Det er vel egentlig det, der er hardcoredelen ikke."* (Regnskabscontroller)

Controlleren placerer sit arbejde mellem ledelsen og bogholderiet. Det handler om at få ting til at se rigtige ud og opfylde diverse regler i praksissen. Regnskabspraksissen er oplagt meget reguleret af love og bekendtgørelser inden for både Finansministeriet og Forskning- og Undervisningsministeriets område.⁷³ Professionshøjskolens regnskabsår er finansåret, og der skal ved årets afslutning udar-

73 Praksissen er, hvad angår regnskabet, overordnet formet af lov om statens regnskab fra 28. marts, 1984 med tilhørende bekendtgørelser nr. 70 af 27. januar 2011 om statens regnskabsvæsen mv. og cirkulærer. Desuden gælder Bekendtgørelse af lov om professionshøjskoler for videregående uddannelser, august 2014 som, udover at handle om professionshøjskolernes formål og opgaver, vedtægter, bestyrelse etc. har et kapitel 6 §36 og 37 om kapitalforvaltning, regnskab og revision

bejdes en årsrapport, som bestyrelse og rektor underskriver. Professionshøjskolens regnskaber revideres af rigsrevisoren, og desuden skal bestyrelsen for professionshøjskolen udpege en intern revisor. Det er Uddannelses- og Forskningsministeren, der fastsætter regler om revisors kontrol af professionshøjskolens oplysninger til brug ved beregning af statstilskud (jf. § 36, stk. 6). Finansministeren fastsætter regler om statens regnskabsvæsen.⁷⁴ Moderniseringsstyrelsen (fra 2011) forestår udmøntningen af reglerne. Regnskabsførende institutioner skal optages i koncernsystemet, der administreres af Moderniseringsstyrelsen. De skal tilrettelægge regnskabsvæsenet inden for deres eget område, herunder indrapportere til de anvendte systemer og føre kontrol med det fra systemerne modtagne materiale. De skal også udarbejde en regnskabsinstruks, som er en beskrivelse af opgaver og den regnskabsmæssige organisation samt registrerings omfang, periodisering, tilrettelæggelse og dokumentation. Disse regler spiller ind på både organisering og det daglige indhold i opgaver i regnskabsenheden.⁷⁵ Den konkrete kontering er også styret af særlige kontoplaner. Inden for regnskab er der særligt to kontoplaner, som især er vigtige for regnskabsmedarbejderne. Det er Finanskontoplanen og Formålkontoplanen. Finanskontoplanen er udstukket af Finansministeriet. Formålkontoplanen er udstukket af Forsknings- og Undervisningsministeriet, der er den bevilligende institution, de skal aflægge årsregnskab til. Det skal i kapitlet om regnskabspraksissen og forandringer vise sig, at kontoplanerne får en central rolle i samspillet med budget.

Der kan løbende fastlægges nye regler, der får betydning for specifikke indkøb, fx hvad angår momsregler. Selvom det umiddelbart virker som en mindre ting, får det alligevel betydning for praksissen. Det skal omsættes, hvad det konkret betyder, andre sammenhængende praksisser skal have besked om, hvilken ”praksis”

74 Når Finansministeren skal fastsætte regler kan vedkommende ”udover at tage hensyn til sikkerhed og orden inden for regnskabsområdet tage hensyn til mulighederne for at tilvejebringe oplysninger til brug for økonomisk planlægning, styring og kontrol.” I §1, Kapitel 1 om regnskabsvæsenets formål står der, at ”Regnskabsvæsenet skal bidrage til en sikker og effektiv økonomiforvaltning på alle niveauer i statsforvaltningen herunder selvejeområdet og skal i størst muligt omfang foregå digitalt med brug af færrest mulige ressourcer og størst mulig automatisering.” (s.1, Bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen mv.).

75 Kapitel 8 i Regnskabsbekendtgørelsen handler om aflæggelse af regnskab. Her er de generelle krav til aflæggelse beskrevet, til årsrapporter, opbevaring af materialer etc. I bekendtgørelsen står der også, at institutionerne er forpligtet til at anvende ’det af Økonomistyrelsen administrerede koncernsystem samt basissystemer på økonomi-, betalings- og lønområdet, der stilles til rådighed af Økonomistyrelsen (§11, Kapitel 4).

inden for dette område, vi fremover skal have. Denne praksis er styret af central lovgivning. Desuden står der også i bekendtgørelser, at man er forpligtet til at anvende visse systemer.

Den erfarne controller har fornemmelse for at kunne se uoverensstemmelser og udnytter evt. at have indsigt i sammenhængende områder, så arbejdet glider hurtigere, og det ikke som ellers bliver nødvendigt at inddrage dem, som sidder med det pågældende område. Eksemplet her handler om kontrol af STÅ (studerterårsværk). Det er den fælles studieadministration, der indberetter STÅ til ministeriet og herefter sender ministeriet et brev om, hvor mange penge professionshøjskolen får på baggrund af de indberettede STÅ: *"Det første jeg gør, det er at sige, at de STÅ, der står i tilskudsbrevet, er de samme STÅ, som vi har indberettet, for der er nogle tekniske krav. Et er selvfølgelig, at de studerende skal være der, men derefter er der også nogle tekniske krav, fordi Ministeriet bruger en masse underkoder til nogle opdelinger til nogle undersøgelser. Pengene er de samme, om de er en, en anden eller en tredje underkode, så er det de samme penge, vi får per studerende. Hvis du nu for eksempel har lavet en forkert underkode, alt andet er rigtigt, men det er en forkert underkode, så er Ministeriet ikke med, fordi det er en fejl. Så kan Ministeriets system ikke håndtere det, og så kører den det ud til siden. Så derfor sidder jeg og kigger, har vi det indberettet i STÅ, er det de samme STÅ, som vi får penge for."*

Det er i første omgang en opgave, der handler om, hvorvidt professionshøjskolen har fået det rigtige beløb fra ministeriet, som der er anført i tilskudsbrevet. Fejl i underkoder kan gøre, at beløbet ikke stemmer overens. Hvis der er uoverensstemmelser trækker controlleren på en særlig erfaring, fra da han tidligere indberettede STÅ på en mindre institution. Dette gør, at han har adgang til systemerne og ja ved, hvordan man håndterer dem i jagten på at finde et svar på uoverensstemmelser: *"Og hvis det så ikke er det, så taler jeg med den fælles studieadministration om, hvad har I lavet her. Nu har jeg så en stor fordel, fordi i tidernes morgen var det også mig, der indberettede, da vi var en meget mindre institution. Så det der med at de fortæller mig, nej det er ikke helt rigtigt, for jeg går bare ind og ser det hele selv. Så de behøves ikke at bruge tid på..."* Controlleren giver et eksempel på konkrete handlinger forbundet med kontrol, og samtidig hvordan vedkommende trækker på andre områder og endda et system, der letter opgaven for andre praksisser. Controlleren har oparbejdet en evne til hurtigt at se forskellene, og så kan han også på baggrund af sin erfaring fra et andet område mange gange se, hvad fejlen er uden at skulle belaste den centrale studieadministration. Dette er kun muligt,

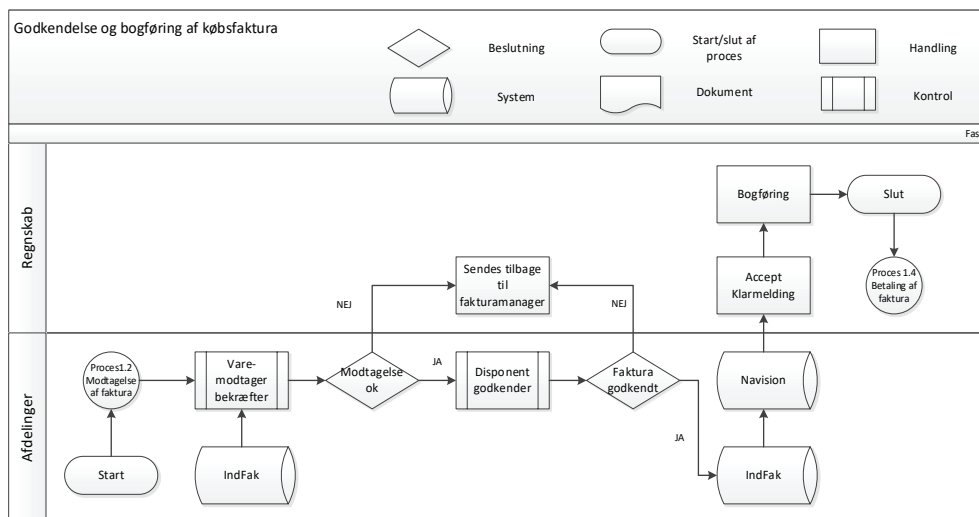
fordi han har adgang til et studieadministrativt system, som ellers ikke er en del af "systempakken", man skal kunne håndtere eller for den sags skyld have adgang til.

Et par af regnskabscontrollerne har ansvar for at samle regnskaber og skabe og beskrive nye arbejdsgange. Denne opgave har været en del af opbygningen af en ny måde at skabe regnskaber på efter centraliseringen. En regnskabscontroller beskriver denne proces og sammenligner det med en flytning, hvor alt skal placeres på ny: *"... det er jo nøjagtigt, som hvis man flytter ind i en ny lejlighed. I starten bruger man tid på at overveje, hvor skal pletter og pander stå i køkkenet, og efter tre måneder så kan man nærmest stå op i søvne og lave sin morgenmad klar og tænke på alt muligt andet. Eller for den sags skyld det samme som at køre i bil, i starten sidder man og orienterer sig efter hvor sidder den ene dippedut og den anden, og sidenhen så tror man, at man også er i stand til at tale i telefon og hvad ved jeg samtidig. Man sidder nærmest og småkeder sig lidt (grin)."* Medarbejderen beskriver processen som at flytte ind i et nyt hus. Det handler om at opbygge nye rutiner, få sat system i tingene, finde ud af, hvordan de enkelte rutiner og processer skal fastlægges. Når "oprydningen" så er gjort, kan man næsten gøre det i "søvne". Det er indarbejdet som kropslige rutiner som bilkørsel. Selve udformningen af regnskabet ser regnskabscontrolleren som en "rar" proces. Medarbejderen lægger vægt på, at det står lysende klart, når noget er færdigt, og at det er en god fornemmelse, at man kan sætte to streger under et resultat: *"Altså jeg tror, det der er det rare ved det her i forhold til så mange andre områder, det er, at der er en chance for, indenfor visse områder at nå til sådan en oplevelse af at have overblik. Man har overblik og kan sætte tingene på form og måske derfor også pege på nogle ting, der kan gøres nemmere, eller regelsættes eller, hvad ved jeg. Der er så mange andre ting... mere humanistiske områder, de er jo lidt sværere at få hold på, hvornår man er færdig. Kan det ikke gøres bedre, kan man ikke sætte sig og kigge det igennem og gøre det en gang til ... Regneark de har en forunderlig evne, at man kan se om der er balance, når aktiver og passiver er lige store, så er det ikke helt forkert i hvert fald."*

At regelsætte og beskrive processer er centralt i denne medarbejders arbejde. Jeg ser det som et element i arbejdet, der fylder mere efter centraliseringen. Det er også et led i en ensartning af arbejdet og yderligere forfinelse af processerne. En barselsvikar har fået til opgave at beskrive og samle alle processerne i regnskab – kreditor, debitor, likvider, anlægsaktiver etc. Dokumentet rummer en kort og præcis tekst for hver af processerne, og til hver proces, er der tilføjet en procesoversigt. Figur 5 viser et eksempel på en figur til en sådan beskrivelse. Processen

viser aktiviteter forbundet med rekvirentens accept af køb og en endelig færdiggørelse af en købsfaktura i IndFak samt bogføringen i Navision. Her modtager rekvirenten en købsfaktura til kontrol og anvisning. Processen starter med, at en leverandør udfærdiger og sender professionshøjskolen en faktura, som, hvis den er elektronisk, modtages i indFaksystemet. Den ansvarlige for IndFak i bogholderiet undersøger, om fakturaen er til professionshøjskolen og ikke er sendt ved en fejl til denne adresse, adressefelt etc. tjekkes på fakturaen. Hvis fakturaen er til professionshøjskolen, skal der udføres en kontrol af, om kreditor eksisterer, og der påføres de kendte elementer på kontorstrengen. Som minimum er der tilføjet en foreslået finanskonto, udgiften bør bogføres i.

Figur 5.



Hvis fakturaen godkendes, fortsættes til ”accept og klarmelding.” I bogholderiet modtager man transaktioner i Navision e-bilagsbakke og flytter dem til et fakturamodul. Den ansvarlige kreditor åbner hvert enkelt bilag og tjekker kontering. Her ”tilsikres”, at der ikke kommer et ukorrekt kontonummer ved en sporing af rettelser til fakturaen i Navision. Denne sporing foregår ved, at en anden regnskabsmedarbejder laver et udtræk hver måned til regnskabschefen, der gennemgår denne. Procesbeskrivelsen rummer delelementer, der skal indgå i processen afhængig af, om det er nødvendigt at gå baglæns i processen for at rette op på fejl mv., eller den blot glider videre i systemet og mellem de forskellige parter, der er involveret i denne delproces. Kendetegn ved skriftlige dokumenter fra regnskabsenheden er, at der ikke er meget tekst, men en præcis tekst og brug af figurer eller klip fra

skærm billeder, der gør det nemmere for brugere af systemerne at følge med. I dokumentet om regnskabsprocesser står der, at det ikke er en manual men nærmere en dokumentation for de processer, der er. Formålet er at kunne dokumentere processer inden for regnskab overfor ledelse og revision. De konkrete elementer i arbejdsprocessen bliver synliggjort. Dog kan disse beskrivelser også fremstille arbejdet meget instrumentelt og viser ikke de usynlige sider af arbejdet. Umiddelbart kan man på baggrund af beskrivelserne foranlediges til at tro, at så kan gå hen og gøre det. Men når jeg bliver opmærksom på alle de interne ”regler”, der er opsat for, hvordan de forskellige transaktioner skal behandles, og den evne og erfaringer i at se uoverensstemmelser og også finde årsagen til disse, som maskinerne ikke kan fange, så er beskrivelserne slet ikke tilstrækkeligt dækkende for, hvad man gør i den konkrete praksis, hvilket også bekræfter, at det på trods af standardisering og den skarpe funktionsopdeling, alligevel er muligt at ”finde” usynligt arbejde inden for praksissen.

Afslutningsvis kan man sige, at der er forskellige handlinger i regnskabspraksissen, som bevæger sig fra håndtering af helt konkrete data udefra indefra, som skal videreekspederes i forskellige systemer for så endeligt at kunne trække dem ud fra til kvartals- og halvårs- og årsregnskaber og også til budget og budgetopfølgninger inden for forskellige områder. Samtidig er der også en lang række controllerprocesser, hvor data kontrolleres mv. Endelig er der selve aktiviteten, der handler om udformning af regnskabet. For at medarbejderne skal kunne håndtere disse forskellige aktiviteter, er der udover alt det lovgivningsmæssige skabt fælles rutiner og nedskrevet procesvejledninger om regnskabsprocesserne. Hvor primært bogholderiet har kontakt til data og samtaler, mailkorrespondance med de lokale studiesekretærer mv., der leverer data til faktura- og regnskabssystemet, så har controllerne primært kontakt med andre interne administrative enheder på professionshøjskolen, den fælles studieadministration, HR etc. og måske mere væsentligt: Det er dem, som forelægger regnskabet for direktøren og i det hele taget løbende afholder møder med ledelsen om regnskabet. Bogholderiet beskriver sig selv, som dem, der har ”fingrene nede i bolledejen” og har fat i de konkrete tal og detaljerne herom, jo længere vi bevæger os mod regnskabscontrollerne jo mere bliver det de ”store tal”, der er i fokus. Arbejdet glider i praksissen. Det er tydeligt, hvem der gør hvad på grund af en snæver funktionsopdeling i arbejdet. I bogholderiet er der en højere grad af rutine i arbejdet, hvilket understøttes af den skarpe funktionsopdeling samt systemernes udformning. Det, der kan bryde rutinerne, er, hvis der opstår nye udfordringer eller nye opgaver, som kræver noget

andet, en afklaring eller nogle andre krav til, hvad man skal kunne fx i form af supportering og vejledning.

Hvad gør det materielle, og hvad gør deltagerne?

Bortset fra et par enkelte møder er deltagerne i praksissen, deres kroppe, hele tiden i interaktion med systemer. Det er et meget stillesiddende arbejde, hvor ansigtet er rettet mod en skærm, medmindre dokumenter printes ud som en af controllerne foretrækker det, og hvor hænderne og fingrene arbejder på tastaturet. Når jeg observerer arbejdet er det, som om at kroppen indimellem blot gør arbejdet, imens der tales om andre ting. Det gælder særligt for dele af arbejde i bogholderiet, hvor man gør det, imens man taler om helt andre ting – både fagligt og ikke fagligt. Men det er ikke, fordi at arbejdet foregår ukoncentreret. Blikket er rettet mod skærmen, og fingrene taster. Der er oparbejdet en rutine i dele af opgaverne. Samtidig fornemmer jeg også, at det sociale har en produktiv effekt på arbejdet. Jeg vil i det følgende se på det materielle i praksissen i form af fysiske og sociale udvekslinger og som noget, der virker lukkende og åbnende for deltagernes udvikling af praksissen.

Det materielle som fysiske og sociale udvekslinger

I bogholderiet bliver jeg hurtigt opmærksom på, at flere elementer understøtter praksis ved at understøtte både produktiviteten og det sociale samvær i arbejdet. Der er daglige rutiner, som bl.a. handler om at tjekke, tale om og rundsende dagens vittighedstegning af Gary Larsson. Metroexpress er også medbragt i flere eksemplarer og lagt i frokoststuen, og ofte ligger den og andre aviser også i bogholderiet, hvor man kort forholder sig til nyheder i arbejdet. Transistoren, som står i vinduskarmen, er også et fast element, der spiller ind i arbejdet. Selvom lydniveauet er ret lavt, så man ikke kan høre tale, er der en konstant baggrundsmusik. Jeg oplever, at ting bliver udvekslet i dette rum. Det kan være et sengetæppe, som en af medarbejderne har syet på bestilling af en kollega, eller når en kollega har købt nye støvler etc. Disse elementer blander sig og interagerer, mens der arbejdes. Det er, som om at alle har blikket rettet mod skærmen samtidig med, at der kan kommunikeres. Indimellem er den ene, anden eller tredje mere stille, og dialogen foregår kun mellem et par personer. Det er ”tilladt” at glide ind og ud af snakken. De materielle elementer understøtter, at det sociale er en væsentlig drivkraft, der fremmer den gode stemning og arbejdet. I rummet til venstre, hvor

regnskabscontrollerne sidder, er der mange flere medarbejdere, men samtidigt meget stille. Budget og ledelse er dominerende i antal og måske derfor, er det også deres praksis med mindre brug af det sociale samvær i arbejdet, der sætter dagsordenen for dette rum.

Det materielle, der lukker og åbner

Mestring af systemer til håndtering af data og transaktioner i systemer og mellem systemer er afgørende i regnskabspraksissen. Systemerne sætter snævre rammer for arbejdet jf. figur om regnskabsprocesser. En medarbejder siger forholdsvis tidligt i feltarbejdet, at de kun har indflydelse på 7. dimension, hvorefter han kigger over på en af sine kolleger og griner, *"det er nu godt, Thorkild, for så behøver vi ikke at bruge vores hoveder."* Med andre ord er det langt hen ad vejen, systemerne der dikterer, hvad de skal gøre og i hvilken rækkefølge. Det er også systemerne, der bestemmer, at der skal være en times pause i regnskab og i de lokale studieadministrationer, for at de kan blive opdateret. De har dog indflydelse på, hvornår dette tidspunkt skal være og lægger det i frokosttiden. Selvfølgelig er der fortsat plads til at vise hinanden "fiduser" ved brug af de digitale systemer og også at oparbejde nogle rutiner i arbejdet, som den enkelte udvikler med den indsigt og erfaring, man har med sig. Der er måder at kontrollere data på, måder at håndtere kommentarer til kolleger eller de studieadministrative på. Kontoplaner sidder for nogen på rygraden, for andre anvendes de som opslagsværk. Selvom arbejdet her primært handler om at behandle forskellige transaktioner og videregive og tilføje yderligere informationer, opstår der også nye opgaver i enheden som følge af ny teknologi. Det materielle kan faktisk opleves som åbningen til nyt og er hermed styrende for både afvikling og udvikling på samme tid.

Praksissens deltagere oplever, at teknologi er noget, der både begrænser og fremmer udvikling i arbejdet. Der er flere, som direkte siger, at de melder sig på banen, når der bliver nævnt noget om et nyt kommende projekt, som ofte har med systemudvikling eller nye systemer at gøre alene af den grund, at de ønsker at få mere udvikling i deres arbejde. Det handler ikke alene om systemerne, men også supporteringsopgaven, der følger med systemerne. Denne opgave er "sjov", da den giver mulighed for at støtte og hjælpe andre, men til en start kan den også give udfordringer, da andre praksisser ikke mener, at de skal bruge systemerne: *"Der blev skrevet en mail ud til lederne. Vi startede først herude og så lavede vi en fremvisning inde i auditoriet, hvor jeg gennemgik programmet. Der var 1000 spørgsmål, og nogen turde slet ikke tage fat på det vel. Og så har jeg faktisk været en del ude. Vores chef sendte en mail ud om, at fra*

den dato skal alle medarbejderne gøre det hos jer. Jeg tog ud en del steder efterfølgende, og jeg lavede også en videovejledning" (Medarbejder i bogholderiet). Medarbejderen er til en start skydeskive for en stor gruppe medarbejders frustrationer over, at de nu skal bruge systemet. De sure meldinger på skrift eller telefon sender hun videre til chefen, men på de møder hun afholder, er hun den, der skal forsvare systemet: *"Jeg var ude på Strandvejen lige inden sommerferien, for nu skulle underviserne selv til at bruge systemet for ellers har de åbenbart haft en sekretær, der har siddet og gjort det. Men hun har så åbenbart ikke tid til det mere. Så har jeg været ude og vise underviserne, hvad de skulle gøre. De kører praktikkørsel, og det er ret vigtigt at få de penge, og så må man jo også sætte sig ind i, hvordan man får dem. Mange sagde: Det får vi ikke penge for... Det var op ad bakke ..."* (Medarbejder i bogholderiet). Det materielle skaber en åbning for adgang til en anden type opgaver og hermed et mere udviklende arbejde, men det skaber også nogle udfordringer i spillet mellem praksisser, som er nye, og hvor der skal "sælges" et nyt system. Systemet er i dette tilfælde et, alle medarbejdere skal anvende. I eksemplet fra mødet bliver det en deltager fra regnskabspraksissen, der bliver skydeskive og skal forsvare og "sælge" systemet overfor underviserne. For at bruge hendes ord: *"Det var op ad bakke."* Det er nyt for regnskabspraksissen at skulle håndtere sådanne udfordringer, for et er at vejlede og undervise, noget andet er at skulle håndtere frustrerede undervisere.

Hvad er vigtigt i arbejdet?

Enheden har et fælles projekt, der handler om at levere data til et regnskab af en høj kvalitet, og hvor bevillingen overholdes. En af regnskabscontrollerne siger til en nyansat, der kommer fra et stort revisorfirma: *"det vigtigste er, at man overholder bevillingen – det er god forvaltning"*. Der er noget særligt, der knytter sig til at være medarbejder inden for regnskab på professionshøjskolen. Det er en institutionstype, der "lever" af bevillinger fra ministeriet ud fra deres STÅ. Inden for enheden er der forskellige delprojekter, der handler om at levere korrekte data, finde fejl og uoverensstemmelser ved kontroller og endelig at skabe et regnskab med "balance", som tilgodeser krav fra øverste ledelse om opstillinger etc. Afdelingen ser ikke sig selv som en direkte del af "kerneopgaven", som de definerer som undervisning. En af regnskabscontrollerne kalder enheden for en form for "vedhæng" til kerneopgaven. Umiddelbart lyder det som, at vedhængen så ikke har så stor en indflydelse, men ifølge controlleren er det ikke rigtigt. Regnskab kommer ind og sætter en dagsorden og styrer, hvis økonomien ikke er så god: *"Vi*

(professionshøjskolen) er jo sat i verden for at lave undervisning, det er kerneopgaven at lave mellemlang og videregående uddannelse. Og vi andre er jo en form for vedhæng til det. Men nogle gange så kan vedhængen jo komme til at sætte dagsordenen, hvis der er underskud, så er det jo en uholdbar situation i længden, og så er det pludselig vedhængen, der kommer ind og styrer nogle ting... Det vi forsøger at gøre i regnskab, det er jo at finde ud af, hvor mange ressourcer, der er brugt på hvad, sådan groft sagt." Medarbejderen giver udtryk for, at de i det daglige er vedhængen til kerneopgaven, men når der opstår situationer eller perioder, hvor økonomien er trængt, eller hvor der er sket nogle overskridelser af budgetter mv., ja så får de en anden rolle. Der er en særlig stolthed forbundet med at arbejde med regnskab. På det første møde, jeg deltager i, hører jeg flere gange sætningen *"vi er jo regnskabsfolk"*, og i en anden sammenhæng hører jeg i relation til budget: *"vi kom jo først"* som et udtryk for, at regnskabet har en længere tradition og historie end budget. Via observationer og interviews indkredser jeg tre temaer om, hvad der er vigtigt at gøre i arbejdet. Det handler mest af alt om normative elementer inden for denne praksis og de mere sociale elementer - det at hjælpe andre og være social i arbejdet.

Første tema handler om, at medarbejderne har en særlig etik om brug af penge. De ser et stort ansvar for professionshøjskolens regnskab. Det er en "husholdning", de skal holde styr på. Et er, at de ønsker at levere korrekte data, noget andet er, at det også er dem meget magtpåliggende at spare og effektivisere, hvor det er muligt. Selvfølgelig er det forbundet med en vis "ambivalens", som en medarbejder siger, da det jo så kan handle om at "fjerne ens egen stol". Det er tydeligt, at praksissen har et projekt om at skabe et regnskab af høj kvalitet, og samtidig tager de et stort organisatorisk ansvar i forandringsprocesser, herunder introduktionen af nye systemer som fx Rejs-Ud. Dette arbejde er bredere koblet til administration i det hele taget. Løbende hører jeg samtaler og snakke i bogholderiet om, hvor det vil være oplagt for professionshøjskolen at spare. Det er også meget væsentligt for dem, at de data, der leveres fra seminarierne også er korrekte, og at der ikke er for mange fejl. En del snakke handler også om, hvordan man kan tage initiativer til at forebygge dette. At møde til tiden og passe sit arbejde er i øvrigt væsentlige dyder hos regnskab: *"Jeg synes jo, at man skal passe sit arbejde og møde til tiden og være pligtopfyldende"* siger en medarbejder fra bogholderiet. I det pligtopfyldende ligger også, at man skal være "omhyggelig" og "ansvarlig" med det, man laver. Der ligger også det i det, at det er vigtigt at få afsluttet ting, at få svaret på spørgsmål med det samme. Endelig påpeger flere, at de 7-9-13 aldrig er syge, og at andre altid kan få fat i dem på grund af det lave sygefravær. Medarbejderne i enheden skal have orden i

tingene, men det mener de også, at de andre medarbejdere på hele professionshøjskolen skal, uanset om de er medarbejdere eller ledere. Og de, der kontrollerer regnskabet, de statsautoriserede revisorer, skal selvfølgelig også have styr på tallene. Jeg oplever en vis ambivalens overfor dem, der skal kontrollere deres arbejde i regnskabsenheden. Deltagerne i praksissen måler revisorerne på, om de selv har styr på, hvad de spørger ind til. Den årlige revision er en vigtig begivenhed. Det er særligt, at de, hvis arbejde er at kontrollere andres arbejde, pludselig er dem, der skal "evalueres" på deres arbejde. Følgende er en observation fra en af dagene med revisorbesøg efter årsskiftet.

Jeg sidder i storrumskontoret i enden af lokalet på en stol ved siden af Sørenskrivebord. Herfra har jeg et godt overblik over hele rummet. Der er stille. Ind imellem åbner døren sig til mødelokalet, der ligger inde til venstre. Det er PWC, der er på besøg til den årlige revision. Jeg fornemmer en vis spænding hos regnskabscontrollerne. En ung kvinde med høj stram hestehale kommer ud nu. Hun har retning mod Søren og har brug for at få uddybet nogle data. En mand kommer gående med regnskabschefen ude fra forhallen og går ind i mødelokalet. Regnskabschefen har en bunke papirer under armen. Kvinden takker Søren og går tilbage til mødelokalet. Lidt efter ringer Søren telefon: *"Ja hej, ja det er ikke min afstemning den konto. Det har de ikke fortalt noget om til mig... det er et eksempel på, hvor grelt det er. Den ene dag kommer hun ind og spørger om et balancekontonummer... den næste dag kommer hun ind og spørger om det samme igen. Jeg tjekker det samme, som du allerede har tjekket. De forbereder sig ikke for fem flade øre, det er os, der skal lave hele arbejdet. Regningen er blevet mindre jo, men den arbejdstid vi skal bruge er langt større ..."*

Controlleren er utilfreds med, at medarbejderen fra revisionsfirmaet spørger til det samme to gange og oplever ikke, at de er særlig godt forberedte. Desuden er han opmærksom på, om det overhovedet kan betale sig at gå ned i regning til dem, da de jo så kommer til at bruge mere tid på at hjælpe dem, når de er "uforberedte". Situationen er blot et eksempel på, at det ligger deltagerne i praksissen meget på sinde at have orden i sagerne, og at de også fordrer dette af andre. Hvis der ikke er orden, så skal man have mulighed for at sige, at det skal der være og/eller vejlede dem, der har behov for det, så tingene kan komme i orden. Dette oplever deltagerne i praksissen at være forhindret i, når det gælder de lokale studieadministrationer. De må ikke selv gå ud og vejlede medarbejderne eller sige, hvad de SKAL gøre. Samtidig oplever de heller ikke, at deres ledelse gør dette: *"der er meget lidt nogen,*

der kommer oppefra og siger, nu SKAL du gøre sådan, alt for lidt synes jeg ... så måske bliver det også sådan lidt, du bør gøre sådan her, i stedet for, at du SKAL gøre sådan her, sådan at man bruger lidt mere guleroden end kæppen til at få folk til at gøre, som de gerne vil. Man bruger kæppen alt for lidt.” Som controlleren giver udtryk for, mener han, at det vil hjælpe, hvis nogen stiller sig op og siger: I skal gøre sådan og sådan fremfor at sige, at hver enkelt fejl bør følges op af bogholderiet, og det er desværre det, der er hverdagen. En anden deltager i praksissen udtrykker et ønske om, at de som afdeling er på forkanten med rådgivning, og samtidig skal de kunne forlange noget: *”Der bliver lavet rigtig mange fejl, rigtig mange gentagne fejl osv., men vi får jo ikke lov til at forlange noget af de andre. Det er bare os, så må vi rette det... Jeg mener, at regnskabsafdelingen bør være på forkanten og være rådgivende og kunne forlange noget, at sige det er vigtig, at regnskabet er i orden, og så må I indrette jer efter det. Eller at vi, hvis der er nogen, der har problemer, så burde vi komme ud, men det har jo også været svært, hvis man ikke, når man skærer i personalet.”* Der er et ønske om mere dialog med det lokale niveau, et ønske om at rådgive og vejlede dem bedre i deres konteringer etc., så fejlene ikke lander på bogholderiets bord. Måske er det blot lidt oplæring, der skal til, selvom de også ved, at de lokalt har meget travlt med alt muligt andet. Men det ligger faktisk enheden meget på sinde at ville hjælpe andre med et formål om at skulle håndtere færre fejl.

Et andet tema handler netop om, at deltagerne i regnskabspraksissen gerne vil hjælpe andre på vej. Regnskab har et samspil med forskellige dele af organisationen, både andre i centraladministrationen og studieadministrationerne på seminarierne. De er som sagt afhængige af det arbejde, som de lokale studieadministrative medarbejdere gør. Kontakten handler p.t. mest af alt om at påpege fejl og kontrollere de data, som bogholderiet modtager. En medarbejder nævner flere gange for mig, at han ville ønske, at de kunne få mere plads og få lov til det mere ”forebyggende” arbejde som en måde netop at minimere fejlene på. Et par af medarbejderne i bogholderiet har fået mulighed for at få mere interaktion med hele organisationen via det nye system, Rejs-ud, der giver en del vejledning og supportarbejde. Til en start var der meget modstand mod systemet, men det går bedre nu. Det er vigtigt for medarbejderne at kunne hjælpe og have svar på rede hånd. I dette ligger også en ansvarlighed for at få arbejdet med systemet til at glide: *”Jeg kan godt lide at hjælpe og forklare folk og støtte dem og sådan, det kan jeg faktisk godt lide. Hvis der er nogen, der har lyst til at komme ind ... så siger jeg som regel ja, det giver jeg mig tid til. Fordi jeg tror man vinder noget i den anden ende. Og som regel har de en hel masse, og så siger jeg til dem, når vi har, hvis de har tre rejseafregninger, så laver vi*

måske to af dem, og så laver de selv den sidste. Og så gud ja, nej nu kan jeg godt se, så er det jo ikke værre. Det tror jeg, man vinder meget ved. Jeg tror også, man får et bedre omdømme" Medarbejderen i bogholderiet kan godt lide at hjælpe andre og få en positiv feedback. For hende er omdømmet også vigtigt: *"jeg får nogle pæne tilbagemeldinger fra folk: tusind tak for hjælpen, din hurtige hjælp, og din søde måde at være på. Det varmer, synes jeg, og så tænker jeg, at så gør jeg det da ikke helt forkert."* Den personlige feedback er også en anerkendelse af medarbejderens arbejde. En anerkendelse, som måske kan mangle i andre dele af arbejdet.

Endelig indkredser jeg, at det sociale og herunder humor er rigtig vigtigt for regnskabspraksissens deltagere. Et godt grin sammen og sjov med hinanden og til dels også andre i organisationen hører til hverdagen. Der skal kun få dage til, før jeg er "suget ind" i en særlig måde at være sammen på. Der er en drilagtig tone, som samtidig er varm. Denne tone får størst udfoldelse i hverdagen inde i bogholderiet. Der er for det meste en god stemning. Nogle gange fører det til en lidt hårdere tone. Men det er særligt, når det handler om ledelsen eller en anden enhed. Regnskabschefen er en integreret del af den måde at være sammen på og tillader denne tone, selvom han ofte selv er skydeskive. Det sociale samvær fylder også uden for arbejdet. Særligt bogholderiet er hyppige deltagere og initiativtagere til arrangementer og begivenheder. Følgende observation er et eksempel på det sociale samvær både på og uden for arbejdet:

Steen sidder i kortærmet cykeltrøje i stærke farver, snakken går om status for cykelløbet, som flere deltager i på nettet. Martin fra Budget stikker hovedet ind: *"Nå Steen, det går da godt for dig, men det kan hurtigt vende. Steen smiler, mens han sammen med Thorkild kigger indgående på skærmen. Er det på grund af cykelspillet, at du har den flotte trøje på i dag Steen"* spørger jeg? *"Nej, vi skal til Birkerød i dag. Sanne, Julie og jeg cykler med andre fra professionshøjskolen til Birkerød."*

Situationen er en ud af mange, dog er der her et sammenfald mellem at deltage i cykelløb online og skulle på cykeltur med arbejdet om eftermiddagen. Online-spillet skaber åbninger for samtaler mellem to praksisser, Budget og Regnskab, som ellers ikke er så hyppige. Denne del gælder dog primært de mandlige deltagere fra begge praksisser. De sociale arrangementer uden for arbejdet skabes ofte på baggrund af initiativer fra bogholderiet, eller hvor de har et særligt ansvar for dele af arrangementet. Flere af deltagerne har desuden en lille vin- og ølklub efter arbejde.

Regnskab som praksis – aspekter og teleoaffektive strukturer

Jeg betragter regnskab som en praksis. I første omgang vil jeg indkredse særlige aspekter ved regnskabspraksissen, som kan sige noget om den praktiske forståelse, som er med til at forme praksissen, hvorefter jeg indkredser de teleoaffektive strukturer ud fra, hvad der er vigtigt at gøre for praksissen frem for noget andet også som et organiserende element i praksissen. Inden for regnskabspraksissen ser jeg særligt tre aspekter, som favner det, de gør og siger i arbejdet, og som har en tæt sammenhæng med den praktiske forståelse. Det første aspekt handler om at dokumentere, kontrollere, vurdere, bruge erfaringer fra flere områder. Dette ser jeg som en del af en bureaukratisk kontekst for arbejdet, og hermed kalder jeg også disse dele for det bureaukratiske aspekt i regnskabspraksissen. Det andet aspekt har forbindelse til forskellige former for interaktion i praksissen, hvilket jeg kalder det emotionelle aspekt i arbejdet. Endelig ser jeg et tredje aspekt, der handler om håndteringen af det materielle og interaktionen med det materielle i arbejdet. Dette aspekt kalder jeg for det teknologiske aspekt.

Det bureaukratiske aspekt i arbejdet handler om at kontrollere, at dokumentere og styre processer ud fra et særligt regelgrundlag inden for regnskab. Arbejdet består i at lave kontrol af andres arbejde. Den mere usynlige del af arbejdet er, når man skal kunne se på tværs af områder, være god til at spotte fejl og ikke mindst, hvad årsagerne til fejlene er. Man skal med andre ord kunne se uoverensstemmelser mellem data og som et næste skridt skabe overensstemmelse. Dele af praksissen skal kontrollere og markere fejl, som så skal ”overtages” af andre deltagere i praksissen. Andre fører uoverensstemmelsen til dørs måske endda som noget, de gør udover deres arbejde, da opgaven egentlig ligger et andet sted i organisationen. Dokumentation af data er selvsagt væsentlig inden for regnskab. Samtidig er en del af dokumentationen også en fremstilling af data på bestemte måder. Fremstillingen af data, regnskabet, kan gøres på rigtig mange måder, og her er det, at ledelsespraksissen kan stille krav til justeringer eller ændringer af fremstillinger. Det kræver kreativitet at fremstille data ud fra forskellige ”modeller” og parametre og få det til at ”balancere”.

Praksissens deltagere forsøger også at kontrollere og styre processer, som de ikke alene er ”herre” over, hvor andre praksisser også deltager. Det gælder fx, når de studieadministrative medarbejdere skal bidrage med materiale til bogholderiet, hvor deltagerne i regnskabspraksissen på forskellig vis søger at vejlede, guide til at

dokumentere data korrekt. Endelig ser jeg et element i det bureaukratiske aspekt, der handler om at opbygge systemer, rutiner, forfine, rydde op med henblik på både mere kvalitet i det materiale, de i sidste ende som praksis videregiver til en ledelsespraksis. De umiddelbart *usynlige elementer* i det bureaukratiske aspekt i praksissen handler bl.a. om at kunne se på tværs af områder, når uoverensstemmelser skal afklares. Hvilke områder man kan se på tværs af kan have en sammenhæng med erfaringer fra tidligere stillinger, opgaver etc., men der er generelt en erfaring i at spotte fejl, og over tid opbygges der også et repertoire over forskellige årsager til disse uoverensstemmelser, som bl.a. kræver en organisatorisk indsigt. Et andet usynligt element forbundet med det bureaukratiske aspekt er at fremstille data, så det rigtige bliver fremhævet i regnskabet og evnen til at kunne gentænke og fremstille på forskellige måder ud fra ledelsesmæssige og politiske spørgsmål eller krav. Endelig, som et tredje element, har jeg iagttaget en særlig form for fremsynethed, når konsekvensen af fx en ny regel af nær betydning for arbejdet træder i kraft, hvor der undersøges, hvordan dette praktisk kan håndteres. Det skaber en uro inden for praksissen, før en ”konsekvenstyndning” og ”omsætning” til praksissen er afklaret, hvilket også har en sammenhæng med et ønske om at gøre arbejdet godt og rigtigt.

Hvad angår *det emotionelle aspekt* i praksissen så er det forskelligt alt afhængig af, om man er i bogholderiet eller er regnskabscontroller. Inden for bogholderiet er det primært de studieadministrative medarbejdere på seminarierne, man har kontakt til samt andre kolleger centralt i organisationen. Regnskabscontrollerne har også kontakt til kolleger centralt i organisationen, men har også en særlig kontakt til ledelsen, når der skal leveres udkast til kvartals- og årsregnskaber mv. Sidstnævnte kræver, at man kan håndtere relationer til ledelse og aflæse behov og følge op og koordinere med kolleger. Der er et særkende ved det emotionelle aspekt inden for denne praksis, det er, at deltagere skal rykke andre for noget. Noget, de bør gøre, noget, de ikke har gjort, noget, de skulle have gjort, noget, de har gjort forkert. De skal med andre ord komme med noget ”negativt” eller en mangelerklæring til andre praksisser for at få noget på plads, få noget igen, rettet op på noget etc. Denne del kan både være positiv i form af, at det kan modtages positivt af deltagere fra andre praksisser med lyst og interesse i at blive guidet rigtig på plads eller til at gøre det rigtigt næste gang efter en afklaring, men det kan også modtages negativt, da der netop påpeges, at noget er gjort forkert og ikke lever op til regler og procedurer, hvilket i en hårdt presset hverdag med 17 andre gøremål kan synes irriterende, særligt hvis man i øvrigt ikke mener, at opgaven burde ligge hos én.

En af de senest ankomne opgaver handler om at være superbruger på et system, hvor kolleger selv skal dokumentere udlæg ved rejser mv. i et nyt system. Her skal deltagere håndtere at blive skydeskive for frustrationer over det valg, man i en ledelsespraksis har truffet om denne forandring. Deltagerne skal tage ansvar for at sælge systemet til den bredere organisation. Det ambivalente består i, at man skal kunne håndtere de frustrerede følelser fra andre praksisser, samtidig med at man skal kunne være positiv og sælge systemet. Det emotionelle aspekt er usynligt. Det at skulle rykke og påpege fejl, være insisterende og vedholdende i, at der skal rettes op på mangler og i øvrigt håndtere en mangfoldighed af deltagere fra andre praksisser. Der er udviklet forskellige strategier til at håndtere dette. Nogle ringer helst, andre har korrespondance også for at have dokumentationen. Deltagerne ønsker at forebygge, vil gerne vejlede, og hvis det ikke er muligt så tage folk i hånden, når de har dem, da deres erfaring er, at det betaler sig, frem for at de vender tilbage 100 gange med samme spørgsmål. Et element, som er meget synligt og alligevel er usynligt er, at det også kræver en del følelsesmæssigt, at der ikke er mere opmærksomhed på arbejdet, og at arbejdet er blevet mere ensartet og fragmenteret. Jeg ser, at et emotionelt aspekt i denne praksis også handler om at kunne overkomme dette, og her kompenseres ved, at man netop er social i arbejdet, hvilket også har et produktivt element.

Det teknologiske aspekt i arbejdet rummer flere elementer. Det handler om at kunne mestre en række systemer og måske også for denne praksis' vedkommende at mestre dem med deres "indsnævrehed", hvor der ikke er plads til videre udfoldelse eller opbygning af supplerende systemer. Men som noget forholdsvis nyt handler det også om at mestre opgaven med at supportere og formidle systemer, som kræver andre praksissers deltagelse. Det materielle fylder meget i praksissen. Arbejdet er digitaliseret, der er sat strøm til papir, og regnemaskinen er indarbejdet i programmer. Den seneste udvikling inden for regnskabspraksissen er, at systemerne er blevet mere styrende for det, de gør og siger. Det er systemerne, der sætter dagsordenen for, hvad man skal gøre ved data. Det er meget snævre programmer, hvor der skal testes oplysninger ind uden den store indflydelse. Det er muligt at skrive kommentarer undervejs, hvilket også er en træningssag, som andre skal kunne forstå, når sagen viderebehandles. Dette aspekt ved regnskabspraksissen har udviklet sig væsentligt fra før centraliseringen, hvor de fleste af systemerne ikke eksisterede, og hvor den enkelte regnskabsmedarbejder også opbyggede egne supplerende systemer.

Deltagerne i praksissen giver udtryk for, at regnskab har en længere historie og en tradition sammenlignet med budget. Der er en særlig stolthed forbundet med arbejdet. De er regnskabsfolk, og det betyder, at der knytter sig et særligt ansvar og en etik til det, de gør og siger i arbejdet. Projektet er, at de har en "husholdning", de skal passe på, og de er ansvarlige for, at der hvert år bliver skabt ordentlige data til professionshøjskolens regnskab. Der er forskellige nuancer i det, de er formet af, alt afhængig af, hvad der er deres hovedopgave. Bogholderiet ser sig selv som dem, der har "fingrene nede i bolledejen". De har fat i virkeligheden, det konkrete, tallene, som med tiden bliver samlet i et regnskab, hvorimod controllerne mere er med til at "forfine" og rydde op og generelt skabe kvalitet i regnskabsarbejdet. Praksissens deltagere er med til at opretholde en høj arbejdsmoral ved bl.a. at møde tidligt og være præcise, være pligtopfyldende og have meget få sygedage, hvilket også bliver italesat. Det er helt uhørt at have en lemfældighed omkring brug af institutionens penge og være uansvarlig i den måde, man omgås disse på, men samtidig er der til en vis grad en forståelse for, at fx den lokale studieadministration måske ikke besidder de rette kompetencer. Det ligger dog også gruppens deltagere på sinde, at hjælpe andre på vej, så de i sidste ende også får data af en højere kvalitet.

Jeg har fremstillet en regnskabspraksis og fremhævet særlige aspekter ved praksissen, både de mere og mindre synlige. Regnskabspraksissen er formet af en særlig forståelse, et projekt og teleoaffektive strukturer, som deltagerne (re-)producerer. I kapitel 11 vil jeg gå tættere på betydninger af den centralisering af regnskabsarbejdet, hvor der er "genetableret" en regnskabspraksis. Med mit praksisorienterede perspektiv er jeg optaget af at undersøge, hvordan denne forandring har sat sig igennem. Jeg vil se på, hvad effekterne har været af forandringerne, og hvad de har betydet for de særlige aspekter. Jeg undersøger betydninger med et praksisøkologisk perspektiv, hvilket vil sige, at jeg ser på regnskabspraksissen som en del af sammenvævede praksisser. Jeg vil se på de mere utilsigtede resultater af forandringerne, hvad der sker i "kølvandet" på forandringerne inden for den nære praksisøkologi, og hvad deltagerne inden for regnskabspraksissen gør for at opretholde og/eller transformere praksissen. Dette giver også indsigt i skyggesider ved forandringerne. Men først gælder det fremstilling af de to næste cases, en studieadministrativ praksis og en sagsbehandlingspraksis.

Studieadministrative praksisser

Jeg stiller min cykel i et cykelstativ foran hovedbygningen. Der står en flok studerende og taler udenfor, andre er på vej til undervisning. Byggeriet er moderne, gråt beton med en stor glASFACADE i midten. Da jeg åbner døren, bliver jeg mødt af råb og lyden af bordtennisbolde, der hopper på bordtennisborde. De står i forhallen. Til venstre kan jeg se et bibliotek. Til højre er vejen til trappen og kantinen. Jeg tager elevatoren op til fjerde, så jeg ikke er forpustet, når jeg første gang træder ind i studieadministrationen. Jeg er blevet inviteret med til morgenkaffen og skal fortælle om mit projekt, og hvorfor jeg er her. Da jeg ankommer på 4. sal må jeg spørge om vej. Bygningen deler sig i to, og administrationen sidder på begge sider afhængig af, hvilken uddannelse de er tilknyttet. Jeg bliver ledt til venstre over en bro mellem bygningerne. Som det første møder mit blik et par sofaer og et bord. En dør står åben, og jeg ser en høj ”skranke” og tænker studieadministration. Der står tændte fyrfadslys i farvestrålende stager og en krysantemumblomst på skranken ved siden af en stor hæftemaskine. Fra skranken får jeg overblikket over lokalet. Jeg forestiller mig at være en studerende, der kommer og har brug for hjælp. Ringer de mon på klokken, kalder de, går de forbi skranken eller holder de sig bag den, og står de nogle gange i kø? Placeringen af skranken i rummet vidner i hvert fald om, at nogen kommer for at få noget eller aflevere noget. Men hvad, hvem og hvordan? Der står tre lysebrune skriveborde ud til væggen med vinduer bag ved skranken. Der står navneskilte på skrivebordene. De tre studieadministrative medarbejdere sidder og arbejder ved deres computere. Der hænger en træmåge over de to skriveborde til højre i lokalet. I vinduskarmen står et par blomster i små farvestrålende krukker og bevæger sig. Senere fortæller Lisa mig, at hun har fået en af dem af Heidi: ”Jeg ringede til hende og var grædefærdig. Jeg havde alt for meget arbejde. Kort tid efter stod hun her med den glade blomst til mig.”

En ung mand står ved siden af mig: ”Jeg har fået at vide, at jeg skal melde mig studieaktiv”. Lisa kigger op og siger, ”ja kom herover med mig, hvad er dit cpr-nummer?” Foran skrivebordene står der reoler med mapper. På væggene hænger billeder af Hundertwasser, der giver farve og noget skinner, når solen står ind i rummet. Heidi tager

imod mig. Hun sad for kort tid siden i Metalgade, men på grund af et alt for stort arbejdspress efter afskedigelser af to kolleger i Søndrehavnen, har hun valgt at rykke "tilbage", for hun har arbejdet her før. En mand 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 studiesekretærer 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 og synger højlydt. Heidi tager sine nøgler og går over mod mig. "Velkommen til. Lad os gå ind og få noget morgenmad." Jeg følger efter hende og finder ud af, at de studieadministrative har deres eget kaffe- og frokostrum.

Baggrund

Jeg er trådt ind i en verden med masser af udveksling og interaktion med undervisere, studerende og kolleger imellem. Interaktionen er central i arbejdet. Hvor der netop er blevet "stille" i regnskab efter centraliseringen tilbage i 2008, står studieadministrationen i en orkan af forandringer. Det er, som om at de alle kommer på samme tid. En af forandringerne er, at en række arbejdsgange er ved at blive digitaliseret, en anden at opgaver i de lokale studieadministrationer er ved at blive centraliseret til en fælles studieadministration. Min ankomst til pædagogseminariet giver en første indsigt i den praksis, der udspiller sig her. Jeg bemærker lynhurtigt betydningen af den åbne dør og skranken lige inden for døren. Det materielle understøtter og signalerer det fysiske møde og ikke blot et fysisk møde men et møde, hvor nogle kommer forbi og skal aflevere og/eller modtage noget. Samtidig markerer skranken, hvor langt man som udefrakommende kan gå ind i rummet, og man skal stå og ikke sidde ned. Der er en klokke på skranken, der vidner om, at de studieadministrative medarbejdere måske ikke hele tiden har deres opmærksomhed rettet mod skranken eller fysisk er til stede. Observationen siger også noget om, at der er et arbejdspress p.t. i den studieadministrative praksis og samtidig, at medarbejderne forsøger at støtte hinanden. Heidi har, udover at være studieadministrativ medarbejder, en særlig funktion som tillidsrepræsentant (TR), hvilket ikke fremgår af observationen. Det er også derfor, at Lisa ringer til hende. Hun har også tidligere været en del af denne studieadministrative enhed. Jeg bemærker situationen med underviseren, der spørger om hjælp men bliver afvist, da der er nogle andre, der skal tage sig af dette nu.

Jeg gennemfører to ugers indledende feltarbejde i den centrale studieadministration, før jeg går på barsel. I 2010 har man centraliseret og samlet to opgaver fra de lokale seminarier. Det drejer sig om opgaver indenfor SU og optagelse. Da jeg er på vej tilbage efter barsel, kontakter jeg studieadministrationen for at lave en nærmere aftale om det videre feltarbejde. I første omgang får jeg denne mailbesked fra fælles TR'eren: *"Alt er ikke vel hos os og i UCC lige p.t. – på tirsdag vil der være flere varslinger på det studieadministrative område:-. (Derfor vil vi bede dig om at kontakte os igen om 14 dage, så er vi måske lidt bedre til at tænke fremadrettet."* Jeg beslutter mig for at rykke feltarbejdet nogle måneder. Første møde bliver en halv time knap 6 måneder senere. Heidi, fællestillidsrepræsentanten fortæller, at de nu sidder i baghuset 2. sal, da deres lokaler bliver brugt til "Forskning og Udvikling". *"De er jo meget finere og skal have de gode lokaler."* Der står "Administration" på en blå dør. Jeg kommer ind i et gigantisk tætpakket storrum. Jeg går på den brede mellemgang og spørger en medarbejder om, hvor Heidi og Jørgen sidder. Han peger over i et hjørne med borde afskærmet af sorte plastikvægge. Det ligner et stort callcenter. Alle sidder med ansigtet rettet mod deres skærme og har headset på. Der er støj og ingen støj på samme tid. Måske mere en summen. Lige da jeg opdager Heidi, kommer Jørgen også: *"Hej... Jeg har lige knap en halv time, og jeg skal lige sende en sms, jeg har bare ikke fået mine briller med, måske kan jeg læse med dine, Heidi?"* Han lader Heidi svare på mine faktaspørgsmål: Hvad er der sket, hvornår er I flyttet? imens han sms'er. Og så tager han pludselig over: *"Der foregår rigtig store forandringer, som tager lang tid, det gør folk utålmodige. Der åbner sig hele tiden nye udfordringer og ting, vi ikke i den vildeste fantasi havde forstillet os. Besparelsen er taget på forhånd, så vi har ikke ekstra ressourcer til at gennemføre forandringen. Vi skal ensarte det administrative arbejde."* Heidi fortsætter: *"Det gør, at der er nogle, der må løbe meget stærkt. Jeg hev også fat i rektor forleden dag og sagde: "Se, hvad du byder dine medarbejdere?" Der har virkelig været tryk på med eftertilmeldinger, jeg har siddet her alene i flere uger, hvor telefonen bare har kimet hele tiden."*

Der er sket to store synlige forandringer, mens jeg har været på barsel: Der er afskediget en række medarbejdere inden for det studieadministrative område både i den centrale studieadministration og i de lokale studieadministrationer på professionshøjskolens seminarier. Dette er sket før teknologien, der skal effektivisere arbejdet, er implementeret. Desuden har man samlet alle studieadministrative medarbejdere i en fælles studieadministration (DFS) med ca. 90 medarbejdere. Fysisk er de studieadministrative medarbejdere fortsat placeret lokalt. Deres daglige ledere, uddannelseslederne, er ikke længere deres ledere. De har nu fået

en områdeleder for den uddannelse, de sidder på. Jeg får en fornemmelse af, at de lokale studieadministrationer lige om lidt er historie, og at der vil skabes nye former for administrative praksisser, mens andre vil ”uddø”. Pludselig står det klart for mig, at jeg skal vælge det lokale niveau som udgangspunkt for mit feltarbejde. Hvis jeg skal forstå betydninger af forandringstiltag, er jeg nødt til at forstå, hvad praksissen gør og er formet af i dag. Dette vil også bidrage med en anden vinkel end forrige case om regnskab. Mine indledende ugers feltarbejde før barsel er dog langt fra spildt. De har givet indsigt i, hvad det vil sige at sidde i en central studieadministration inden for optagelse og SU.

Denne case foregår inden for samme organisation som regnskabscasen, men fysisk er det et helt andet sted og en helt anden praksis. Som nævnt har alle i denne organisation været igennem en lang række fusioner, så fusioner er en central del af organisationens historie.⁷⁶ Et udefra styret effektiviseringsprogram spiller p.t. meget ind på studieadministrationerne. Effektiviseringsprogrammet er et samarbejde mellem Uddannelses- og Forskningsministeriet og syv professionshøjskoler om udmøntning af 128 mio. kr. bevilliget af Folketinget til at understøtte fælles effektiviseringsløsninger for bl.a. professionshøjskolernes studieadministrative opgaver og processer. Programmet skal ses i sammenhæng med, at professionshøjskolernes tilskud i 2015 er reduceret med ca. 150 mio.kr. sammenlignet med niveauet i 2011 begrundet i effektiviseringspotentialer (UC effektiviseringsprogrammets hjemmeside: www.eff.uc-dk.dk). Professionshøjskolernes effektiviseringspotentialer er baseret på Finansministeriets og Undervisningsministeriets analyse af Professions- og Ingeniørhøjskolernes administration og administrative støttefunktioner gennemført af Boston Consulting Group i 2010 samt Undervisningsministeriets analyse om øget anvendelse af IT på selvejende uddannelsesinstitutioner under Undervisningsministeriet gennemført af McKinsey i 2009. Analyserne har sammen med et idékatalog fra sektoren dannet udgangspunkt for indkredsning af effektiviseringsprogrammets formål og indhold.⁷⁷ Ministeriet og sektoren er blevet enige om at anvende pengene til implementering af et eksamenshåndteringssystem, et elektronisk dokumenthåndteringssystem og endelig en praktikportal. De digitale forandringsprocesser foregår samtidig med forberedelserne af en centralisering af

76 En af de studieadministrative medarbejdere fortæller, at hun har været i Sønderriis, det blev fusioneret med Lillerød, og da der var næste fyringsrunde, kom hun til Kystvejen, som så blev lagt sammen med Herman, og nu er de på vej mod Campus.

77 Der er etableret et programsekretariat, som skal understøtte programorganiseringen og sektoren med at gennemføre programmets projekter og aktiviteter.

det studieadministrative arbejde. Da jeg ankommer til studieadministrationen er meget papirbåret, personer i mapper, praktiktilmeldinger på papir etc. Da jeg drager afsted igen, er meget digitaliseret. Da jeg taler med direktøren på professionshøjskolen lægger hun ikke skjul på, at det studieadministrative område har været i søgelyset: *"Det har været en klar prioritering fra sektorens side, at der, hvor vi havde brug for virkelig at få nogle forandringer i den teknologiske understøttelse,, det var på det studieadministrative område."* I de næste måneder skal en række digitale værktøjer implementeres. I første omgang bliver det SOD, Wiseflow og en praktikportal. Forandringshastigheden er så høj, at man introducerer og implementerer samtidig. De nye værktøjer, en ny uddannelse og en ny ledelse gør, at studieadministrationerne får en række nye spørgsmål, henvendelser og opgaver, som ikke er afklaret på forhånd. Campus 2016 er den forandring, man fra professionshøjskolens side bruger mest energi på. Desuden udfordres de studieadministrative medarbejdere i øvrigt af, at en ledelsespraksis midt i forandringerne italesætter, at de skal være innovative og udviklingsorienterede.

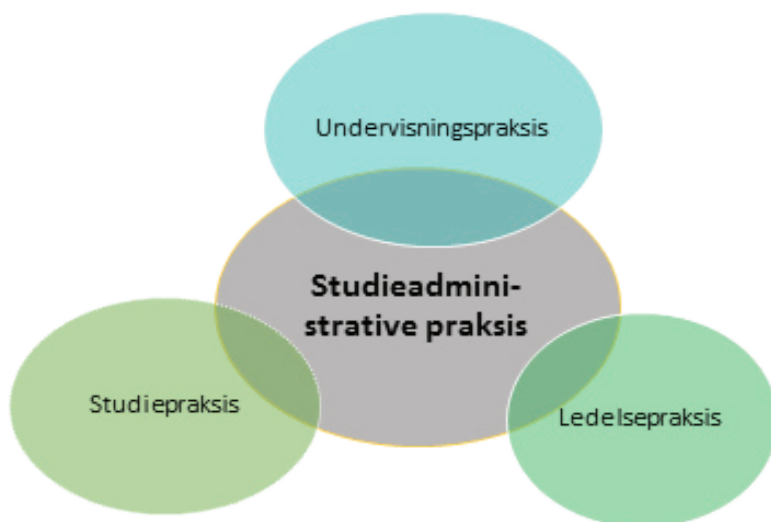
Afgrænsning og fokus

Efter min tilbagevenden er jeg som nævnt ikke i tvivl om, at fokus skal være de studieadministrative praksisser på seminarierne. Det er også her, at der lige nu implementeres digitale systemer. Jeg vælger en studieadministration som den primære, men besøger også to andre. Alle tre er pædagogseminarier, da jeg hurtigt får indtryk af, at der er forskelle mellem de forskellige typer af seminarier. De tre seminarier er tre versioner af en praksis.⁷⁸ Det bliver centralt at komme tættere på den del af arbejdet, som er "usynligt", men som foregår hele tiden ved skranken, telefoner og mails. Jeg er også nysgerrig efter at undersøge, hvad der sker, når dele af arbejdet i praksissen digitaliseres. Hvad betyder det, hvad gør medarbejderne ved systemerne, hvad gør systemerne ved praksis, og hvordan ændres samspillet med andre praksisser? Denne case giver mig mulighed for at observere, mens forandringer søsættes. Det giver mulighed for at se, hvad de umiddelbart betyder og ikke de mere langsigtede effekter som i regnskab. Hvordan møder den stu-

78 Stederne har hver sin unikke historie. Pedellerne er ofte en god indgang til at få disse historier. En særlig rundtur får jeg på Skovvejen, der tidligere har været ejet af Carlsbergs søn, der var bacongrossist. Her er herreværelset fortsat med skjulte døre, men der er også en skat af historiske eksemplarer af bøger, pædagogiske redskaber udviklet i en anden tid. I Sønderhavnen, som er det primære sted, er byggeriet moderne og i beton og glas med lange smalle gange med kontorer. Endelig er det tredje sted et midlertidigt sted, da Hjortsøes daværende bygninger blev solgt som et skridt på vejen til Campus 2016. De er professionshøjskolens forsøgsstation for afprøvning af pilotprojekter om ruminddelinger på vej til det nye hus.

dieadministrative praksis forandringer, og hvordan søger deltagerne at stabilisere eller udvikle en praksis? Jeg beslutter mig for at følge implementeringen af et af de nye systemværktøjer, der skal lette administrationen og effektivisere arbejdet. Systemet hedder Wiseflow og er et eksamenshåndteringssystem. Jeg ankommer, som Wiseflow netop bliver lanceret sammen med et andet system, SOD – et elektronisk Sags- Og Dokumenthåndteringssystem. Efter et introkursus om SOD bliver jeg opmærksom på, at SOD i første omgang ikke rummer andet end processen ”at sætte strøm til papir” på sager om de studerende. Wiseflow er oplagt, da den spiller ind i flere praksisser. Wiseflow bliver, sammen med observationer af arbejdet, udgangspunktet for at blive klogere på, hvad der kendetegner den studieadministrative praksis, og hvordan deltagerne søger at opretholde eller udvikle praksissen ved forandringer. Jeg ønsker ikke at betragte den studieadministrative praksis isoleret men i et sammenvævet net eller praksisøkologi. Her ser jeg tre praksisser, som umiddelbart har en sammenhæng med de studieadministrative praksisser. Det gælder undervisningspraksis, studiepraksis og ledelsespraksis.

Figur 6. *Den studieadministrative praksis og den nære praksisøkologi*



Jeg inddrager primært underviserne og ledelsen. De studerende er der, men mine analyser handler primært om, hvordan de forskellige medarbejdergrupper interagerer samt betydningen af implementeringen af Wiseflow for netop disse sammenhænge. Det materielle bliver selvfølgelig også en aktiv del af analyser, da det materielle netop bliver ”skudt ind” mellem praksisserne.

Handlinger og aktiviteter i det studieadministrative arbejde

Studieadministrationen administrerer uddannelser. Det kræver en administrativ tilrettelæggelse af hold og årgange fordelt på forskellige semestre og løsning af forskellige typer af opgaver inden for et uddannelsesforløb.⁷⁹ Det drejer sig om eksaminer, praktik, international praktik, SPS (Specialpædagogisk støtte)⁸⁰, personsager, konteringer, supportering af systemer, lister mv. SiS er det centrale studieadministrative system til at registrere status for de studerende. Hvert år skal STÅ indberettes. Selvom der er nogle klart definerede opgaver inden for administration af uddannelser, så rummer arbejdet også mange uforudsigelige opgaver. Rytmerne i arbejdet er forskellige fra dag til dag, hvor afbrydelser er en integreret del af arbejdet. Der er tidspunkter, fx ved studiestart eller op til aflevering af opgaver, eksaminer o.a., hvor der er ”ekstrabesøg” af de studerende. Nogle steder er der åbningstider for besøg. Andre steder står døren altid åben på nær, når de studieadministrative medarbejdere går til frokost. En studieadministrativ medarbejder siger: *”fra kl. 13 må vi godt lukke døren. Det er sket meget få gange, måske når vi skal indsende STÅ, men jeg vil jo gerne yde en god service overfor de studerende. Det er jo derfor, jeg er her”*.⁸¹ Jeg hører fra flere medarbejdere på tværs af den studieadministrative praksis, at de gerne vil yde den gode service, og ja, der er lukket, men... Dette ser jeg som et gennemgående træk ved denne praksis. Selvom dagene er meget forskellige, så forsøger de administrative medarbejdere selv at skabe rytmer i arbejdet styret af en prioritering af de mange opgaver. En studieadministrativ medarbejder giver et indblik i, hvordan en dag kan udfolde sig for en studieadministrativ medarbejder:

”Man smider sit overtøj og tænder computeren og går ud og tager sig en kop kaffe. Nogle dage er der tid til det. Det kommer lidt an på, jeg plejer lige at se mailene lidt først, og nogle dage glemmer jeg at hente kaffe, for så er der bare en hel masse, der skal ordnes... men primært så plejer jeg at starte stille og roligt og tjekker, om der er kommet nogle hastemails.”

I: ”Hvad kan være en hastemail?”

79 Nu handler det ikke om SU og Optagelse, da disse to opgaver blev centraliseret i 2010.

80 Specialpædagogisk støtte (SPS) skal sikre, at elever og studerende med en fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse kan gennemføre uddannelsen i lighed med andre elever og studerende.

81 Jeg skriver i denne case ikke funktioner i parentes efter interviewcitater, da alle deltagere i den studieadministrative praksis er studie-administrative medarbejdere.

"Jamen, det er, hvis der er en SPS-studerende, der søger socialpædagogisk støtte. Det er jo en sag, jeg synes, der skal behandles forholdsvis hurtigt, fordi de er afhængige af støtten for at kunne få de hjælpemidler, de har brug for. Det kan også være en studerende, som ikke kan finde et eller andet, de skal have i forhold til en prøve eller noget. Så kan der være en orlovs-ansøgning eller en ophørsmeddelelse. Ophørsmeddelelserne, dem synes jeg også er vigtige at behandle indenfor en overskuelig tid, fordi SU'en skal stoppes osv. Og så nogen gange så haster det med at lave vejlederoversigter og sådan forskellige ting... Jeg prøver jo på at lave en plan, jamen i dag skal jeg lave det og det og det."

I: "Gør du det fra dag til dag?"

"Altså nej, jeg prøver nogen gange at skrive ned, hvad har jeg. Specielt når jeg føler, at det bliver totalt kaos, så prøver jeg at skrive en seddel ned, at jeg for eksempel skal skrive til de studerende, som ikke har afleveret den afsluttende skriftlige pædagogik, og jeg skal lave vurderingsoversigt, jeg har så også en klagesag, der er kommet ind fra højre, hvor jeg har nogle deadlines med tidsfrister. Fordi der er jo 14 dage, og så skal man reagere, og så prøver jeg at lave sådan en to-do-liste, kan man vel kalde det med, hvilke arbejdsopgaver skal jeg have lavet, og så prøver jeg selv at sige, jamen hvad haster, og så prøver jeg at prioritere. Nogle gange spørger jeg Heidi, hvad synes du haster mest af det her, eller Henning (uddannelsesleder)."

Det første, studiesekretæren gør, når hun møder om morgenen er at tjekke sine e-mails for, om der er væsentlige hasteopgaver, som bør prioriteres frem for andre. Der kan også stå hastesager på hendes to-do-liste, som løbende bliver skrevet og revideret, særligt når der er rigtig mange opgaver, og der er behov for en prioritering. Ofte foregår prioriteringen uafhængig af ledelsen. Den studieadministrative praksis er meget "selvkørende" og har også et ansvar for selv at få gennemført opgaverne:

"Vi ER meget selvkørende med, hvad vi laver af arbejdsopgaver. Det er også en frihed under ansvar, kan man sige, så det er jo dit eget ansvar også, at arbejdsopgaverne bliver fuldført. Men nogen gange kan du bare have så mange, du synes, der er lige vigtige. Nogle dage når jeg går hjem sådan helt rundtosset, jamen hvad lavede jeg i dag, jamen jeg lavede ikke noget, jo jeg gjorde, fordi jeg svarede rigtig mange spørgsmål, som faktisk er ubeskriveligt at skrive ned, hvad de kommer med, og altså det har du også selv set, hvor forskelligt, det kan være. "

Der er rytmer, der følger den enkelte uddannelse, opstart, eksaminer, praktik etc. Men de rytmer slår ikke igennem som rytmer, der strukturerer dagligdagens arbejde. Nogle dage kan studiesekretæren have en følelse af ikke at have lavet noget, når hun kommer hjem, i hvert fald ikke det, hun havde sat sig for at lave. Der har været rigtig mange forskellige spørgsmål i løbet af dagen. Det er den samme fortælling, jeg får fra andre deltagere i denne og andre studieadministrative praksisser. Følgende lille observation er fra en studieadministration på et andet seminarium. Observationen giver indblik i, hvad der kan ske på få minutter for en deltager i den studieadministrative praksis:

Der er klemmt 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"*. Hanne 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 ønsker hjælp til Rejs-Ud og tripper også, for *"det skulle have været forleden, jeg kan simpelthen ikke huske, hvordan man gør"*. I det samme kommer Lise tilbage, hun veksler et par ord med sin kollega på kontoret overfor og viser med et nik til underviseren, at vedkommende kan følge med ind på hendes kontor.

Hvor den første beskrivelse viser, hvordan en studiesekretær forsøger at holde rede i de mange opgaver og uforudsigeligheden, viser observationen 'live', hvad der kan udspille sig konkret inden for få minutter. Lise agerer i første omgang som brandslukker og sikrer, ved at få projektoren til at virke, at undervisningen kan gå i gang, og bagefter skal hun håndtere spørgsmål i forbindelse med Rejs-Ud systemet. Som det fremgår af observationen, kommenterer den første underviser, som går forgæves efter hjælp fra Lise, at det ikke er første gang, det sker. Man kan sige, at hverken hjælpen til at håndtere projektoren eller hjælpen til at håndtere Rejs-Ud systemet er synlige opgaver. Der er netop lavet en fast aftale om, at underviserne selv skal tage sig af Rejs-Ud. I det første år efter implementeringen af systemet påtog Lise sig at tage sig af det, hvorefter hun bad om at få opgaven taget fra sig, da hun var ved at "drukne" i opgaver.

Eksamensopgaven – som eksempel

Via en af de væsentlige opgaver i studieadministrationen, eksamensopgaven, vil jeg forsøge at komme tættere på at forstå en studieadministrativ praksis. Jeg lader en studieadministrativ medarbejder instruere i opgaven og andre supplere. Opgaven starter med, at man skal lave en liste over de aktive studerende på årgangen. Denne liste trækker den studieadministrative medarbejder fra SIS. Her er det vigtigt, at det skal være i perioden, hvor prøven ligger, for der er nogle studerende, der kan komme tilbage fra orlov og starte sådan midt i semesteret:

”Så når jeg laver en liste til en prøve, så tager jeg altid en dato midt i prøveperioden for at sikre mig, at dem som er der, de burde alle sammen skulle gå til prøven. Og selvfølgelig skal du være opmærksom på, at der er nogle studerende, der hænger, og det lærer man jo... Så har du jo listen fra SIS, og så vil jeg så gå ind og vælge, og sætte fagkoden på, pædagogik som fagindhold, og når WiseFlow kommer op og køre, vil jeg gå ud fra, at den automatisk trækker det over i WiseFlow.

Det næste du skal have, det er et opgavesæt, og der spørger du uddannelseslederen om et sæt. Jeg vil godt være i god tid, så jeg plejer at spørge Henning om, hvem skal lave de afsluttende prøver i skriftlig pædagogik til det her hold, han siger fx, at det skal Tina. Han plejer selv at skrive til Tina, at hun skal lave opgavesæt, fordi jeg kan jo ikke komme med en opgave til en underviser, den skal komme fra Henning. Opgaven kommer sgu ikke automatisk. Det har jeg ikke oplevet endnu. Aj, nogle gange er Tina på forkant, den til sygeprøven har jeg allerede fået sammen med det ordinære sæt, så der kan man sige, at hun er rigtig god som underviser, fordi hun jo godt ved, at der skal bruges et ordinært sæt og et syge-omprøvesæt. Andre undervisere vil kunne levere det ene sæt, hvor man så skal rykke for det andet også. Det er sådan meget variabelt.”

Som det fremgår af beskrivelsen, er en liste ikke blot en liste. Den studieadministrative medarbejder er opmærksom på, hvilke studerende, der er ”hængere”. Denne viden kan SIS ikke give. Det næste, jeg hæfter mig ved, er, at den studieadministrative selv planlægger arbejdet og har et ønske om at være i god tid. Derfor går hun til uddannelseslederen for at få ham til at kontakte underviseren, der har den pågældende eksamen. Det skal gå via undervisernes leder, da den studieadministrative praksis ikke kan stille opgaver til underviseren direkte. Her er en meget formel opdeling af arbejdet, som jeg ellers via mine observationer ser foregå meget ”uformelt”. Der er forskel på, hvordan man arbejder i undervisningspraksissen.

Nogle skal rykkes, andre ikke. Det virker som om, at den studieadministrative medarbejder har en indsigt i, hvordan den enkelte underviser gør.

Næste skridt i den skriftlige eksamen er det nye eksamenshåndteringssystem, Wiseflow. Da det er en skriftlig, anonym prøve, er det vigtigt, at den studerende får et prøvenummer, og at censor og eksaminator er anonyme overfor de studerende: *”Når du sætter prøven op i WiseFlow, skal du selvfølgelig være opmærksom på at hente de generelle retningslinjer, og opgavesættet skal jo først være synligt, når det er flowet starter... der skal være åbent fra klokken det til klokken det, også fordi en afsluttende skriftlig prøve er en tidsbegrænset prøve, i øjeblikket på 72 timer. Så der skal du starte mandag klokken 9 og slutte torsdag klokken 9. Du skal også have at vide af Henning, hvem af vores undervisere, der skal læse de pågældende opgavebesvarelser, når de kommer retur. Og ud fra, hvem der skal læse hvad, bestiller du censorer. Jeg går ind på hjemmesiden og bestiller den på Kaldhavns Plads. Det er en ordinær, afsluttende og skriftlig prøve, og lad os bare tage Klaus som eksaminator.*

Når prøves sættes op, skal der uploades en række regler for afvikling af eksaminer. Reglerne kan influere ikke alene på den studieadministrative praksis men også på undervisernes og de studerendes praksisser. Selve bestillingen af censorer kører nu elektronisk og er integreret med Wiseflow. Når opgaverne er afleveret, er der også nogle regler for votering. Censor og eksaminator skal have givet karakteren fire uger efter, at de har afleveret. Lige nu er de i en overgangsperiode til Wiseflow, og den studieadministrative medarbejder ønsker at få karaktererne en uge før: *”De studerende skal faktisk modtage det (et brev) den dag, karakteren skal offentliggøres. Jeg tænker også, at det vil være rart. I gamle dage blev karakterer jo opslået på en lang liste, og så ville der jo stå ud for prøvenummer 47. Og der er det rart, at du selv havde modtaget karakterbegrundelsen, når opslaget kommer op. I dag, hvor vi er gået over til, at de studerende kan logge på, så siger vi, at de selv kan gå ind og se karaktererne fra den dag klokken det. Det er lidt nemmere at sige, at hvis vi ikke lige når det, så kan vi gøre det på den dag, hvor karakteren skal opslås, så man kan sige, vi har fået lidt luft på den måde.”*

Det er den studieadministrative praksis, der får planlagt arbejdet, så de studerende, som dumper, faktisk modtager en besked om dette, den dag karakteren offentliggøres på Wiseflow. Wiseflow har givet dem en smule luft sammenlignet med, hvordan de tidligere planlagde arbejdet. Men hvad betyder Wiseflow ellers for den måde, eksamensopgaven hidtil er blevet løst på? *”Før WiseFlows tid fik*

jeg opgavesættet, som jeg så skulle sørge for at kopiere til de studerende samtidig med, at jeg skulle flette et brev til de studerende, hvor der stod deres prøvenummer på. Jeg skulle have brevet og opgaven, og det skulle jeg så parre i kuverter og bruge tid på at stå og pakke, bruge tid på at gå op i lokalet og udlevere det til de studerende, en hel årgang. Første gang, uhh man rystede helt vildt, men man bliver lidt mere hårdet ... Opgaven med at printe og kopiere er blevet besparet, også papirmæssigt og tidsmæssigt. Det har jo taget mig, ahh, når kopimaskinen og alt det der ellers virker (griner), det gør den oftest 7-9-13, men jeg har oplevet nogle problemer, at så er kopimaskinen gået i stykker, og så kan jeg ikke kopiere, og så står man der og åhhhh, og sådan noget.”

Det er en lettelse ikke at skulle være ansvarlig for at kopiere opgavesæt og flette breve til de studerende. Det brugte den studieadministrative medarbejder tidligere lang tid på. Dog er der stadig et hængeparti. Wiseflow er ikke integreret med SIS, hvilket gør, at der er en række dobbelttaste opgaver. Ved aflevering kan det i en overgangsperiode være de studerende, der har brug for lidt luft, hvis de har problemer med at uploade, så der ikke blot bliver lukket i fra start af som, der selvfølgelig gør på sigt.: *”jamen så får de udleveret opgaven. De havde 72 timer til at arbejde i, og så kom de op i studieadministrationen og afleverede... Hvis de ikke afleverede til tiden, var vi selvfølgelig også åbne overfor lidt småproblemer i forhold til printeren og alt det der. Hvorimod WiseFlow, der var en, der var kommet til at uploade det i et forkert format, så gik jeg ind og lige åbnede for de studerende, der henvendte sig. Også for at undgå bøvl. Det er også første gang, vi prøver WiseFlow. Det var selvfølgelig ifølge aftale med Henning, fordi når der er lukket, så er der fra nu af lukket...”*

Den studieadministrative medarbejder trods her systemet og tager hensyn til en af de studerende, der har problemer med at uploade sin opgave. Det gør hun ifølge aftale med sin leder. Men det er medarbejderen, der ønsker at vise den fleksibilitet første gang og hende, der går ind og ændrer på de betingelser, der er opstillet i systemet. Hun gør det for at hjælpe de studerende, det er første gang, systemet er anvendt. Tidligere afleverede de studerende opgaver i høje bunker, som de så skulle sortere ud fra den enkelte eksaminator. Desuden skulle deltagerne i den studieadministrative praksis pakke kuverter og sende opgaver til censor sammen med karakterlister og lønafregning. I dag giver Wiseflow et hurtigt overblik over, hvem der har afleveret. Tidligere skrev den studieadministrative medarbejder ud fra en liste fra SIS ned, hvem der havde afleveret og ikke med notater, hvis der var oplysninger om sygdom og andet. De studerende stiller nye spørgsmål, i første

omgang har de brug for at vide, hvor de kan finde stedet på portalen og også, hvordan de uploader i Wiseflow mv. Den studieadministrative medarbejder ser mange fordele ved systemet, dog er det også forbundet med en vis ambivalens: *"Tiden med at lave en afsluttende skriftlig prøve som sekretær er blevet væsentligt forkortet. Det er "piece of cake", men det der tastearbejde, det er stadigvæk det samme. Forberedelsen i forhold til prøvesættet med udlevering og modtagelsen af opgaver er jo skåret væk, og på sigt kan vi rigtig godt se fordelene i det. Selvfølgelig er det rigtig ærgerligt, at man har mistet kolleger på den baggrund, men jeg synes, at jeg godt kan se en fordel i det og håber selvfølgelig at kunne være en del af det."*

Det nye eksamenshåndteringssystem beskrives som en lettelse i forhold til den konkrete opgave, dog er der fortsat et udestående, der handler om en integration med det studieadministrative system. Selve systemet beskriver praksissens deltagere gang på gang som "piece of cake". Den studieadministrative medarbejder oplever en ambivalens ved at kunne se fordelene ved systemet samtidig med, at hun ved, at der er "røget" kolleger på den konto. Systemet har skullet give en besparelse med det samme, og afskedigelserne er gennemført, før systemerne er implementeret. Historisk har udviklingen i arbejdet med eksamensopgaven betydet, at deltagerne i den studieadministrative praksis har fået ansvar for det meste af opgaven. Tidligere var opgaveløsningen underlagt en underviser, som var langt mere inde over opgaven. Det var en underviser med titlen eksamenskoordinator... *"alt skulle tidligere ind over, alt når vi skulle bestille censorer, så skulle hun sidde og bestemme, hvilken type censor, det klarer jeg jo selv i dag. Jeg klarer jo alt på eksamensområdet selv."* Selvom eksamensopgaven nu kan synes reduceret i omfang ved hjælp af Wiseflow, er den på andre punkter også udvidet. Det gælder bl.a., når en ny uddannelse træder i kraft med nye inddelinger, hvor moduler og fremdriftsreformer spiller ind: *"Før, der opererede vi med semestre, nu opererer vi med fremdriftsreformer og moduler og 30 ECTS... Og det bevirker jo så også, at vi har rigtig mange flere omprøver, for der er ikke længere mulighed for at fravælge sig en eksamen. På den gamle uddannelse, der kunne man framelde sig en eksamen, der havde man en afmeldingsfrist. Så kunne man sige, puh, jeg kan ikke lige overskue det nu, jeg skubber det lige til næste gang. Det kan man ikke længere."*

Lovgivningen i form af fremdriftsreformen spiller direkte ind på arbejdet i praksissen. Det handler om, at man ikke længere kan fravælge en eksamen. Nu bliver de studerende frataget et forsøg, så der vil være langt flere omprøver fremadrettet, da de skal afvikles. Og omprøver administreres ikke i Wiseflow. På den gamle ud-

dannelse fik de studerende lov til at følge næste semester. Det går ikke an her, da de så bliver de mere end 30 ECTS point forsinkede. Derfor skal der planlægges omprøver kort tid efter modulets afslutning. Gennemgangen af eksamensopgaven giver indblik i de konkrete elementer, der indgår i eksamensopgaven samt umiddelbare betydninger af implementeringen af eksamenshåndteringssystemet. Medarbejdernes erfaringer med eksamensopgaven giver indblik i, hvad arbejdet kræver af deltagerne i den administrative praksis. Det handler både om, hvordan de ser opgaven i sammenhæng med andre, hvordan de ser på de studerende og samarbejdet med underviserne. I det følgende går jeg et skridt dybere i at forstå, hvad det kræver at være deltager i den studieadministrative praksis.

Hvad skal man kunne?

Gennem observationer og interviews ser jeg særligt tre temaer, som tilsammen giver indsigt i, hvad det kræver at være studieadministrativ medarbejder. Det drejer sig om indsigt i, hvordan man kører en uddannelse, omsætter uddannelse rent praktisk til administration, hvordan man håndterer både undervisere og studerende for at få uddannelser til at "glide" og får hjulpet de studerende på vej, og endelig hvordan man udvikler systemer til at håndtere og styre processer, hvor teknologien ikke kan "være med".

Hvordan "kører" en uddannelse, og hvad er praktisk muligt?

Alle studieadministrative medarbejdere siger, at det tager tid at komme ind i arbejdet med at administrere uddannelser. Det kan tage mellem 1-2 år at finde ud af, hvordan en uddannelse kører, og hvad der er din opgave i dette: *"Du skal ligesom hele semesteret igennem en gang for bare at have lidt fornemmelse af, hvad der sker. Og så næste gang, der kan du få en ahaoplevelse, så ved du, at det her skal jeg gøre i bedre tid og sådan noget ikke. Fordi jeg tror faktisk egentlig ikke, vi har en konkret arbejdsbeskrivelse eller liste på den måde. Men jeg ved bare også af erfaringen ... der er nogle ting, og man lærer det jo bare. Jeg kan ikke sådan sige, hvorfor man gør det."* Jeg bliver hurtigt opmærksom på, at hvor man inden for regnskab nøje har beskrevet de enkelte funktioner og processer inden for og mellem de forskellige funktioner, så er der i den studieadministrative praksis ikke nedskrevet processer og opgaver i arbejdet. I flere interviews fornemmer jeg også hurtigt, at der heller ikke har været så meget oplæring af den enkelte. Ofte anvender man de erfaringer, man har med fra tilsvarende praksisser. Men de konkrete uddannelser på stedet,

underviserne og de studerende er også afgørende for, hvad man skal gøre som deltager i den studieadministrative praksis. Inden for praksissen lytter jeg mig til, at der områder, hvor de ikke mener, at deres indsigt, kunnen og erfaringer bliver brugt tilstrækkeligt. Det handler bl.a. om, når man udvikler en ny uddannelse. Først kort tid før den går i luften, indvier man de studieadministrative medarbejdere i uddannelsen, og de må så "løbe" efter for at kunne forstå og omsætte, hvad denne uddannelse kræver rent administrativt. Deltagerne i praksissen lægger vægt på, at de netop har en indsigt i at kunne se, hvad der administrativt er praktisk muligt. Desværre oplever de hverken, at underviser- eller ledelsespraksissen tager deres kunnen og erfaringer alvorligt. Tilsvarende gælder ved implementeringen af nye systemer herunder netop eksamenshåndteringsværktøjet, Wiseflow, som de først bliver involveret i, når det er der og skal anvendes, som det er. Her har flere af dem på tværs af seminarier tilbudt at udarbejde vejledninger, som er et andet særkende for de erfaringer og indsigter, der er i den studieadministrative praksis. De brænder inde med disse færdigheder gang på gang. I stedet bliver det meget adhoc-løsninger af opgaver, alt muligt mellem himmel og jord, de skal have styr på, og som de skal rette op på, når det er "for sent".

En liste er ikke blot en liste

Der er meget usynligt arbejde i studieadministrationen. Det handler om at håndtere studerende og undervisere, hjælpe dem på vej og få "ting til at glide" i situationen. Til en start beskriver den studieadministrative medarbejder en praksis med listerne, herunder at en liste ikke blot er en liste. Dette bliver jeg bekræftet i hos andre studieadministrative praksisser. Et sted har en medarbejder udviklet et særligt system til at tage sig af netop "hængerne": *"For hver eksamen har jeg en hængerliste. Hængerlisten, det er, hvis nogen dumper eller ikke afleverer, hvordan sikrer jeg, at de ikke falder ned mellem to stole og står på syvende semester og mangler den her prøve. Der har jeg ikke kunnet finde et værktøj i SIS, hvor jeg har helt kunnet stole 100 % på, at her har jeg altså alle med. For der har jeg jo genereret mit eget system, som er nogle regneark, jeg skriver ind i hver gang, jeg har en dumper eller en ikke afleverer, så gør jeg status og skriver dem ind, så jeg husker at få dem med på næste eksamen, vi har af samme type. Og når de så har bestået, skal jeg jo sørge for at få dem slettet og (...) Så det er jo sådan nogle ting, jeg har udviklet, for at mit arbejde ikke er et sandt kaos."* Jeg ser flere eksempler på, at studieadministrative medarbejdere opbygger en slags "parallel-systemer" eller supplerende systemer, der hvor det digitale system har sine begrænsninger. I dette ligger ikke alene en opgave i at afklare utilstrækkeligheder i systemerne i forhold til de atypiske systemer, det bygger også på en

indsigt i, hvilke studerende der kræver tid: *"Det er alle de atypiske studerende, der er tidsrovere. De andre det er ikke noget problem ... Ja især i WiseFlow jo, men det er alle de andre, det er dem der tager tiden, og det er dem, man skal have... og det er jo en temperaments-sag, hvad passer godt til dit temperament. Men det er jo et hængerlistesystem, som flere andre også bruger, fordi vi har udviklet det sammen. Men hvis der kom en ny, som ikke lige kunne overtage mit, så ville det nok være at opfinde et system som start, der fungerer for dig, fordi det er piv-vigtigt ikke, for forsvinder de først ud af det der system ikke, så er det, at du mister overblikket. Så vil du hvert eneste semester have en lille brutto... Du har jo et sted mellem 5 og 15 studerende på hver eneste eksamen, som af den ene eller anden årsag ikke kommer igennem ikke, og hvad sker der med dem?"* Hængerliste-systemet sikrer, at der ikke er nogle der bliver glemt eller forsvinder. Systemet er udviklet af to erfarne deltagere i den studieadministrative praksis, og når de skifter job, tager de systemet med sig. På denne måde spredes de gode erfaringer mellem studieadministrationerne. Men et er, systemet noget andet er de studerende, som kræver lidt ekstra opmærksomhed.

Aflæse og hjælpe på vej

"Hængerne" får ekstra opmærksomhed og i det hele taget studerende, som har et ekstra behov på uddannelserne. Ikke alene ved opbygning af systemer, der "fanger" disse men også ved hjælp og ved udvikling af en fornemmelse af dem, der hvor de er, når de "kommer forbi": *"Jeg har jo rigtig mange, der også kommer ind med, ja det kan være, at de er dumpet. Så kan det jo ikke nytte noget, at man slår en skvalder op, der skal man hurtigt kunne aflæse, at der er en der, der er presset. Og så er det jo noget med at få dem ind og få dem ned og træk vejret, og nu henter jeg lige et glas vand og, altså ser mennesker, der kommer ind, de er ikke bare studerende, de er individer, og nogle af dem har det vanskeligt. Og så også det der med lige at ville give et ekstra nyk og hjælpe nogen. Jeg går nok, nogen gange, noget længere, end de fleste ville gøre, i forhold til at få nogen igennem ikke."*

Den studieadministrative medarbejder er hurtig til at aflæse, hvis der er noget, der trykker hos en studerende, der kommer forbi studieadministrationen. Hun ser mennesket, som har behov for lidt hjælp til at komme igennem. Det er ikke alene den akutte hjælp, den studieadministrative medarbejder håndterer. Hun er også så erfaren, at hun nogle gange på forhånd kan se, hvem der vil have brug for ekstra opmærksomhed. Denne indsigt har hun fået via to forskellige områder, eksamen og international praksis, blot som eksempler. At følge de studerende, der skal i international praktik kan give indsigt i eventuelle "hængere", når eksa-

minerne kører efter praktikken: *"Altså det der med det omvendte kulturchok, det, som vi belærer dem om, når de rejser ud, det kan være lige så voldsomt så at komme hjem igen. Fordi de kommer med rigtig rigtig mange oplevelser, især fra tredje verdens lande klart ikke, med rigtig mange svære problematikker, man har skullet håndtere derude. Og så kommer man hjem og oplever, at det har ikke rykket sig en tøddel herhjemme, hvorimod man selv synes, at man har rykket rigtig, rigtig meget. Og sådan som uddannelsen er stykket sammen, så ryger man jo simpelthen lige tilbage i et massivt prøveræs, ikke. Fire eksaminer, de skal have landet på de der fem måneder ikke. Så der har været sådan en rigtig god for mig viden fra dem, der har været i udenlandspraktik. At jeg kan se, når nu der er nogen, der ligesom begynder at falde fra, så har jeg kunnet have haft et særligt fokus på dem, fordi jeg ved lidt om, hvad det kunne dreje sig om. Så jeg har kunnet være lidt på forkant. Og bare det, at man ligesom får smidt en bemærkning ud, hey jeg ser dig, kom, hvis det er vanskeligt ikke."*

Den studieadministrative medarbejder ser en sammenhæng mellem de erfaringer, som de studerende gør sig i tredje verdens lande, og det "praksischock" de får, når de vender tilbage. Uddannelsen er skruet sådan sammen, at de har en række eksaminer lige i halen på praktikken. Hun kender de studerende fra praktikken og holder så øje med dem og tilbyder dem en snak. Følgende er et konkret eksempel på, hvordan hun har støttet en studerende. Den studieadministrative medarbejder mener, at det nytter at se individet frem for, at nu skal vi bare få dem igennem systemet for enhver pris: *"Jeg havde en pige, jeg havde så mange samtaler med hende, hun havde blandt andet været i udlandspraktik, og det havde været op ad bakke at komme hjem. Og så vidste hun simpelthen ikke sit levende råd i forhold til sin bachelor, hun syntes næsten ikke, hun kunne (...) det, og så havde vi en snak om, hvad er det værste, der kan ske. Det værste, der kan ske, det er at du bliver nødt til at udskyde din bachelor et halvt år, so what? Du har SU til det, du har ikke noget arbejde, der står og venter. Hun var så fokuseret på, at det var et nederlag, at hun ikke ville blive færdig, og det havde vi mange snakke om."*

Medarbejderen tager sig af en pige, der er meget i tvivl om, hvad hun skal stille op efter praktik og udfordringer efter, at hun er vendt hjem. Hun udfordrer pigen, fordi hun kan se, at det kan gå galt, hvis hun fortsætter direkte videre til bachelor: *"Hun endte så med at tage rådet til sig og udskyde den og få styr på sit liv og få samlet sig selv op og få ro på. Så kom hun tilbage og startede op her i forrige uge, tror jeg det var, med bacheloren. Og hun ville bare sige, at den samtale der, det havde simpelthen været guld værd, og tak for dit overskud. Det er jo lige det, der er*

fedt, for så kan man jo se, at det nytter at være lidt overskudsagtig en gang imellem og se individet frem for at se, at nu skal vi have en bestå for hende, nu skal hun bare være færdig.” Den studieadministrative medarbejder ser en nytte i at tage sig tid til en snak med den studerende. Den studerende kommer tilbage og takker for samtaler, som har betydet meget for hende. Det at få taget fat i de studerende handler også om konkret at hjælpe dem med alle de praktiske spørgsmål de fx har, når de ikke har bestået deres eksamen. Og det er spørgsmål, som der ikke er tid til at tage i eksamenslokalet: “Man er jo i krise lige der, når man kommer ind og får at vide, at du er ikke bestået. Så er der jo et hav af spørgsmål, der melder sig, og dem kan man jo ikke stille i det rum. For det første, så blokerer de fleste, så de opfatter ikke feedbacken, og så har de vældigt brug for lige at blive grebet der, og det er der ikke tid til i eksamenslokalet. Så de kommer så ind til mig, og så får de lige at vide, hvad er så næste step ikke. Og så laver jeg altid en aftale om, at alt det, vi har talt om i dag, det laver jeg lige et notat på, du har heller ikke hørt særligt meget nu. Altså sådan er det, fordi de er i krise, nogen af dem sidder og tuder, og andre de er et helt andet sted, de er nærmest på månen... Så har de altid brug for at vide noget om økonomi, og hvad sker der med det, og hvornår kan jeg komme op til en omprøve, og bliver jeg så aldrig pædagog, og alle de her ting ikke. ”

Den studieadministrative medarbejder fornemmer den studerendes tilstand. Derfor tager vedkommende sig af dem, får skrevet ned til dem, hvad de har aftalt om indstilling til omprøve osv. større og mindre spørgsmål, som den studieadministrative besvarer. Det er primært studerende, som har problemer og udfordringer i studiet, som deltagerne i den studieadministrative praksis anvender tid på. Men selvfølgelig er der også alle de daglige spørgsmål fra masser af studerende om login, lån af lokaler, Wiseflow, tidspunkter for studiestart, ferie etc. Følgende er et eksempel på en helt almindelig situation i studieadministrationen:

En ung kvinde kommer ind ad døren og stiller sig bag den høje skranke og kigger på Line: “Jeg har ikke modtaget mit studiekort, hvad gør jeg? Line forklarer den studerende: Du går ind på portalen studiekort.dk – id.ucc.dk. Det kan være, det er, fordi jeg bor i Sverige, at jeg ikke har modtaget det. Line går over til sin computer, imens hun siger: Vi kan lige tjekke, om din adresse er den rigtige... Den studerende er gået med over til computeren og kigger på skærmen: Nå... det er det forkerte nummer. Line kigger op på den studerende: Ok, jeg retter det i systemet. Den næste i køen er ret forpustet efter at have løbet op ad trapperne: “Jeg mangler en kode, jeg har mistet den. Line spørger ind til holdnummer. Den studerende står og tænker og siger: ”så er

det hos Jens... nej det kan det ikke være, Niels - Børn og vanskeligheder? OK det er 7411". Imellem tiden er tre fnisende studerende kommet ind: Kan vi låne et lokale i dag? Jeg kan lige se her, hvad der er ledigt, ja lokale 17 kan I bruge til kl. 14 – er det ok? Lise lukker ned for persiennerne. Det er frokosttid. Telefonen ringer. "Ja goddag Maria, hørte du min besked... lad os se engang, fraværssamtale i dag... jeg kan se, de har forsøgt at indkalde dig, du er startet der og er så syg og har barn syg. De har ikke hørt fra dig ... ja ... ja ... Det er vigtigt at få en snak om dine læringsmål. Du må kontakte Merete herfra, og så må I sammen med praktikinstitutionen finde ud af, hvordan du når dine læringsmål... OK held og lykke med det." En studerende kigger ind ad døren: "Er der lukket?" "I princippet ja, men hvad drejer det sig om?"

Observationen giver indsigt i alle de spørgsmål, man som deltager i administrativ praksis skal være klar til her-og-nu at besvare. Nogle gange kommer de i "stimer", andre gange kan der komme et par henvendelser, og så er der ro i et kvarter. Der er stor forskel på dagene. For mig at se er en af de væsentligste ting at kunne mestre som deltager i studieadministrativ praksis netop, at dette er et vilkår i arbejdet. Man skal være i stand til at kunne håndtere spørgsmål i situationen, og det skal være noget, man kan lide. Observationen viser også for mig at se, at vi har med en praksis at gøre, hvor deltagerne strækker sig langt for de studerende, som jeg antydede allerede i introduktionen til dette kapitel. Sætningerne: *"Er der lukket? I princippet ja, men hvad drejer det sig om?"* vidner om, at vi har med en praksis at gøre, hvor deltagerne vil gøre meget for de studerende for at hjælpe dem på vej, også selvom der faktisk er nogle regler, der siger, at det er uden for det tidsrum, hvor de har ret til at få hjælp. I løbet af mit feltstudie bliver denne sætning et centralt fokuspunkt for, hvad jeg ser som vigtigt for denne praksis, men samtidig også, hvad der udfordrer den.

Håndtere forskellige undervisere

En anden væsentlig praksis, som den studieadministrative praksis spiller sammen med, er underviserne. Og underviserne er ikke blot undervisere, som allerede antydet i beskrivelsen af eksamensopgaven. Nogle undervisere vil have det på én måde nogle andre på en anden måde, nogle skal man rykke, andre er gode til at være på forkant uden en forventning om, at de skal rykkes fra den studieadministrative praksis. Deltagere i den studieadministrative praksis kan have et forskelligt syn på, hvad det kræver at samarbejde med undervisningspraksissen: *"Der er nogle af mine kolleger, som ikke har et specielt tæt forhold til nogen undervisere. De opsøger det heller ikke, de har måske heller ikke brug for det til nogen af de opgaver, de sidder*

med. Og så er der sådan nogen som mig, som snakker med alle. Altså lige så snart, der kommer et nyt menneske ind, så er jeg jo den første, der går hen og præsenterer mig og siger velkommen til, og hvad laver du så. Typisk irriterende type, og så kan man jo hurtigt mærke, er det nogen, der ikke gider det her, og så trækker man sig lidt ikke. Men jeg kan bedst lide at signalere, at du er altid velkommen på mit kontor, og her sidder jeg, og jeg laver det her.” Medarbejderen her har altid døren åben, underviserne er altid velkomne. Det er vigtigt for hende at signalere. Hun kobler dette til, hvordan hun er, at hun er én, der snakker med alle. Nogle af underviserne kræver rigtig mange ressourcer, og jeg observerer flere situationer, hvor den studieadministrative medarbejder sidder på spring, når hun ser 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. Det kan være, når jeg laver bachelorplaner, hvis de ikke reagerer på mailen, så sætter jeg dem jo bare på, altså. Og jeg siger, jamen du kunne have svaret på den mail, så det må du selv løse...” Det kan blive et irritationsmoment, når en anden praksis forhindrer, at man kan gøre sit arbejde. En studieadministrativ medarbejder siger, at det fysiske møde ofte er bedre, når man i forvejen har en god kommunikation med vedkommende. Det handler også om at få nedbrudt barrierer mellem de to praksisser: ”Jeg er jo sådan en person, som er meget opsøgende. Fordi det benefitter hele vejen rundt. Jo bedre kommunikation, du har med en underviser, jo bedre kan du også få nogle ting igennem. Og det er nemmere at italesætte både noget godt og noget skidt, hvis man har en god tone. Så derfor har jeg altid, og jeg var også en af forkæmperne for at få nedlagt de der barrierer mellem vores faggrupper ikke, at have noget socialt også på tværs.” Den studieadministrative medarbejder arbejder forebyggende og kæmper for at skabe gode relationer til undervisningspraksissen. Selvom hun og hendes kolleger ønsker at behandle alle ens og yde den samme service, så påvirker det alligevel samarbejdet, hvordan den enkelte underviser agerer overfor den studieadministrative praksis: ”Jeg prøver så vidt muligt at yde den samme service overfor alle, men et eller andet sted kan man ikke undgå, at man har nogle favoritter, tænker jeg, også hvordan de behandler os. Nu har du selv oplevet Trine, jamen hun er

jo god og sød og meget hjælpsom, og det er vi selvfølgelig også overfor hende, når hun kommer med ting. Og så er der de der sure, jamen hvorfor er det ikke i orden, og så siger man, jamen prøv lige at høre, vi har lige så travlt som I har, vi har bare ikke nået det, men det kommer. ”

Oplevelsen af underviserne hænger selvfølgelig også sammen med, om de administrative medarbejdere oplever, at underviserne har respekt for den studieadministrative praksis. Deltagerne i den administrative praksis skal altså kunne håndtere meget forskellige undervisere, og der er nogle, der ikke leverer det, de skal til den studieadministrative praksis. Flere peger på, at det er en positiv investering at have relationer til alle underviserne, det gør det nemmere at takle, hvis der er problemer, forsinkelser etc. Og som flere af dem nævner, så er det 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 er underviserne, og hvad der virker for, at det hele skal glide nemmere i den studieadministrative praksis. Der er flere eksempler på, at praksissens deltagere tager over og gør tingene selv ud fra et perspektiv om, hvad der er mest effektivt. Blandt andet kommer en studieadministrativ medarbejder med et eksempel, der handler om at udfylde dele af et lønregningsskema til censorer: *”... jeg har valgt at gøre det som en service, det ved jeg så ikke, om der bliver tid til fremadrettet, men at forudfylde det til dem, jeg har regnet ud, hvor mange timer de skal have og sådan noget, fordi det letter mig i sidste ende, frem for at skulle sidde og rette et fejludfyldt skema, er det nemmere for mig at udfylde det for dem ... Det drejer sig måske om ni censorer, jamen så sidder jeg og laver det, det tager måske en halv time eller sådan noget, men den er godt givet ud i forhold til at skulle have fat i dem og sige: ”du har udfyldt det forkert, du skal lave det igen og sende det ind igen”, og de bliver sure, og jeg bliver sur og frustreret, eller ikke sur men, jamen det er en form for irritation, at man skal ...*” Når der er et arbejdspress, kan det være nødvendigt at skippe den ekstra service, simpelthen fordi man ikke kan nå det. En anden studieadministrativ medarbejder fortæller mig om, hvordan hun er blevet skældt ud, da hun en enkelt gang bad en censor om selv at udfylde skemaet, så denne usynlige ”ekstra-service” kan også give bagslag.

Hvad gør det materielle, og hvad gør studieadministrationens deltagere ved det?

Der er nogle særlige materielle kendetegn ved praksissen. Som det fremgår af min "ankomst" og den første observation, så har skranken en helt central betydning i denne praksis. Det er her, de studerende henvender sig. Det er her, underviserne stiller spørgsmål og "hænger ud". Det er den, der viser, at her er der nogle, der kommer for at få noget, hvilket en klokke også viser, et af de steder jeg er. På skranken kan der også være stillet hjælpemidler til rådighed for både de studerende og underviserne i form af en klipsemaskine eller hullemaskine eller en mappe, hvor de studerende kan se, hvilke grupperum der er ledige etc. Men skranken kan også ses som en, der afskærmer og viser, hvor langt man kan gå, og at det er noget, der skal foregå stående. Bag ved skranken er så skriveborde, reoler med mapper, hvor svar kan hentes eller computere, hvor de studieadministrative medarbejdere kan slå oplysninger op. I en af studieadministrationerne bemærker jeg straks, at der står farvestrålende blomster i pletter, og at der konstant er tændte fyrfadsllys i stager på skranken. Det virker inviterende. I en anden studieadministration rulles en persienne på døren ned, når åbningstiden er overskredet. Men det afholder dog ikke de studerende fra at stikke hovederne ind, og det afholder heller ikke deltagerne i den studieadministrative praksis i at fortsætte med at forsøge at svare på alverdens spørgsmål. Der kan nogle gange stå en kø af studerende bag ved skranken. De venter tålmodigt, til det bliver deres tur. Den tredje studieadministration, som jeg besøger, er flyttet fra deres gamle lokaler og til en ny midlertidig bygning, hvor der eksperimenteres med lokaler. Her er ingen skranke, hvor de studerende kan henvende sig. Her bliver det første kontor i studieadministrationen det kontor, de studerende besøger. Studieadministrationen er ikke længere "samlet" men har kontorer to og to eller flere, og der er ikke længere nogen synlige markører, der viser, hvor og hvornår man kan henvende sig. Skranken har en central placering i den studieadministrative praksis men kan lige om lidt blive til historie. Da jeg besøger den centrale studieadministration, er der ingen skranke i hverken "Optagelse" eller på SU-kontoret. Der er kun meget få fysiske henvendelser, og det er til SU-kontoret. Her står et lille bord og et par stole uden for kontoret, hvor man kan modtage studerende.

Hvad angår digitale systemer skal man kun knap et par årtier tilbage på seminarierne for at finde arkiver, der var opbygget af en slags "skotøjsæsker med arkivkort": *"Det første arkiv, jeg blev præsenteret for, det var i sådan nogle sorte skotøjsæsker med*

arkivkort (griner), det var helt sort. Så skulle man lige, hun skal på orlov, hun skal op i den kasse deroppe ikke. Så det var fuldstændigt sort. Så havde vi SAS ind over, hvor hele moletjavsens blev lagt ind i det studieadministrative, det var det første system... Så blev det afløst af SIS, som jo så havde langt større muligheder i forhold til lister og træk og jobs, man kunne køre og (...) se i forhold til de studerende." I dag er det primære system i den studieadministrative praksis fortsat SIS. SIS er et studieadministrativt system, der bruges på professionshøjskoler og andre videregående uddannelsesinstitutioner til registrering og styring af de uddannelser, der udbydes, de studerende og deres studieforløb, indberetninger til forskellige myndigheder og til dataudveksling med andre systemer (s. 5 vejledning i SIS, Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående uddannelser). Et gennemgående træk ved den studieadministrative praksis er, at de har og har haft en tradition for selv at udvikle systemer, der hvor der mangler systemer, eller der hvor der er "huller" i systemerne. Drivkraften for at udvikle systemerne kan være forskellig. Det kan handle om at gribe studerende, som ellers falder uden for systemet jf. "hængersystemet". Det kan også handle om at få orden i sagerne, at få skabt systemer, der kan organisere og give mulighed for at skabe en bedre service. Praksissens deltagere har udviklet mange former for lister og andre "håndholdte" systemer, som de kalder det. I samme kategori som denne er dirigeringen af andre i den rigtige retning i et forsøg på at "styre" processer ved hjælp af vejledninger o.a. Vejledningerne er på den ene side en måde, praksissens deltagere får "hands-on" på fx en ny teknologi, men den formidler samtidig også til andre, hvordan man griber processen rigtigt an set med praksissens deltageres øjne.

På de forskellige seminarier har enkelte studieadministrative medarbejdere stået i spidsen for at udvikle forskellige systemer, herunder skemalægningssystemer og et system, hvor de studerende får en sms ved sygdom, når undervisningen bliver aflyst. Flere fortæller om en lang tradition i netop at udvikle systemer, som senere har spredt sig ved, at de selv eller andre har taget det med sig og videreført det i den nye praksis. "Det håndholdte" og "hands-on" går igen, og der sker meget, når de konkret sidder med fx Wiseflow. Her bliver værktøjet omsat konkret til deres praksis, og systemets styrker og svagheder, som hverken leverandører, projektgrupper eller ledelse har kunnet få øje på, bliver opdaget. Jeg oplever, at der på tværs af de studieadministrative praksisser er meget udveksling af idéer til systemer og brug af systemer. Ofte handler det om at ville optimere processer, men det kan samtidig være en måde til at slippe for at bruge for meget energi på at rykke en undervisningspraksis: *"i går i ERFA-gruppen der var der en, der sagde: 'jamen prøv*

at doodle dem' ... Og jeg sagde 'ok, hvad er det?' ... Så tænkte jeg, at den metode vil jeg prøve af her, når jeg skal til at lege med bachelor her næste gang. ... Ja, fordi hvis jeg sender dem en mail, jeg går ud fra, at I kan i tidsrummet, og så skal de lige have fat i en kalender, og så skal de sætte sig ned og skrive, jeg kan ikke tirsdag den 28, dut dut. Hvor, hvis de får sådan en mail, der kan de prikke tider af, vi snakkede om, at det er lidt nemmere, at de bare skulle sætte en prik frem for, at de skulle sidde og skrive en tekst." Eksemplet viser, at den studieadministrative praksis udveksler måder, hvorpå de kan håndtere både undervisere og systemer med henblik på at få arbejdet til at glide mere effektivt. Udvekslingen foregår på eget initiativ, og jeg observerer flere forsøg på at håndtere og løse udfordringer med nye systemer ved at tale på tværs af de studieadministrative praksisser, enten i form af telefon-samtaler eller fysiske møder.

Hvad er det vigtigt at gøre i studieadministrationen?

I analyser af observationer og interviews med blik for, hvad der er vigtigt at gøre for denne praksis, tegner der sig hurtigt tre centrale temaer. Det drejer sig om ønsket om at hjælpe alle, så uddannelse, arbejde, service etc. glider. Det er også vigtigt at huske alle, at have øje for alle og måske et særligt blik for "hængerne", og endelig er rollen som "teknologiambassadør" *måske særlig vigtig i den periode, hvor jeg er der, hvor nye IT-værktøjer bliver implementeret på professionshøjskolen.* At hjælp har ikke alene service som mål. Deltagerne i den studieadministrative praksis kan også se fordelene ved at give hjælp til selvhjælp: *"Oftest er det bare, jamen du skal trykke der, eller prøv at gøre det, og så er det hjælp, selvom jeg rent fysisk ikke gør noget. Men jeg siger, prøv lige at gå på portalen og se der og der, og jeg kan guide dem til, hvor de skal hen og finde deres ting. For eksempel når de studerende kommer og beder om studiedokumentation. Så siger jeg, det er på portalen, gå ind under bla bla ikke. Og det er jo også en hjælp til dem. Så jeg hjælper dem jo ikke konkret, kan man sige på den måde, men jeg guider dem videre til, hvor de skal finde det, de har brug for."* Man kan sige, at denne service, der guider undervisere og studerende videre, ofte handler om spørgsmål til systemer, hjemmeside, udfyldning af blanketter etc. At være "hjælperen" kræver også, at man har sat sig grundigt ind i tingene, så det ikke alene er en overfladisk viden, man har om tingene: *"Jeg kan godt lide at være 'hjælperen'... men det kræver også, at jeg kan sætte mig ind i det. Og jeg kunne godt tænke mig, at vi havde lidt mere tid til at sætte sig ind i fordybelse, for eksempel i hjemmesiden, med hvor man fandt tingene, og også portalen med nu alle de vejledninger,*

som Pernille har lagt op og sådan nogle ting. Og jeg har den der, det kan godt være, hun siger, hvor det er, men jeg har det bedst med også at huske det ved at gå ind og pille ved det og se det og så sige hallo, hvad er det også, hun skriver til de studerende. Også for at kunne hjælpe dem, for nogle gange er det også fint nok, at du giver et hint, men så spørger de også måske til noget af indholdet af hintet.” Den studieadministrative medarbejder efterlyser tid til fordybelse, så hun netop kan levere den ”service” hun ønsker, der ikke blot handler om, hvor man kan finde tingene men også kan sige lidt mere om, hvad de indeholder, og hvad der er vigtigt. Problemet er, at alle de opgaver og nye systemer, der bliver implementeret, gør det svært for de studieadministrative medarbejdere at nå at sætte sig ind i tingene. Hjælpen kan også bestå i at hjælpe på vej og sikre, at undervisningen kommer i gang til tiden, når nye hold starter op. Det er følgende observation et eksempel på:

Anne og Heidi går ned i stueetagen i mellembygningen for at guide studerende på vej til nye kurser: *”Vi burde måske ikke gøre det, men det er rart at tage de studerende, når de kommer, det er så svært at finde rundt her, og hvis vi kan guide dem på vej. Det er tre hold, der starter her i dag. Vi tager kun fat i dem som ser søgende ud”. ”De der virkede ret målrettede, de kendte vejen...”. Sollyset står skarpt ind i rummet. To studerende kommer ind ad glasdøren og ser søgende ud: ”Skal I starte på de nye kurser i dag?” Anne forklarer dem vejen, og viser retningen for første del af vejen med armen. De studerende smiler og takker for hjælpen.*

Der er også en mere usynlig del af service, som handler om, at deltagerne i den studieadministrative praksis oparbejder fornemmelser for, hvad undervisernes behov er, og hvad der særligt er vigtigt for dem. Her er ”projektet” ud over at få leveret en god service også at få ”tingene til at glide”. Alt går nemmere, når man har denne indsigt. De kommer nok mest ind på livet af ”hængerne”, dem, der af forskellige årsager har brug for at henvende sig, eller fordi de bliver synlige i deres ”hængerlister”. Det er vigtigt for den studieadministrative praksis at se de studerende, med det de har med sig. Det er vigtigt at hjælpe dem på vej og give plads til individet frem for alene at have et fokus på, at de skal videre, jf. afsnit om at ”Aflæse og hjælpe på vej”.

Jævnfør den tidligere beskrivelse af hængerlister, så er denne liste også et udtryk for ikke at ville glemme nogen. En studieadministrativ medarbejder siger, at det er hendes fornemmeste opgave ikke at glemme nogen: *”Ja altså der skal være noget, min fornemste opgave det er jo ikke at glemme nogen. Jeg stiler imod, jeg er godt*

klar over, at det sker af og til, vi laver jo alle sammen fejl, men det er en meget lille procentdel, når vi kommer til et syvende semester, der ikke har bestået hvad de skal. I hvert fald, som jeg ikke ved noget om. Selvfølgelig har jeg nogen, som bliver ved med at skyde det til det sidste, men de er på min hængeliste.” Alle tre steder jeg har været, har jeg oplevet, at man har taget sig tid til de studerende. Der har ikke været nogle hurtige og affærdigende svar på trods af det enorme opgavepres, jeg samtidig har oplevet. Jeg oplever en oprigtig interesse i at sætte sig i de studerendes sted i den situation, de står i. Her er ingen løftede pegefingre eller henvisninger til fremdriftsreformen : *”Jeg kunne jo bare have (...) været firkantet og sagt: ’ved du hvad, kære ven, du skulle bare have passet dine ting.’ Men jeg kan også vælge at invitere hende ind og sige, hvad handler det her om, og så kunne jeg få hende sendt videre. Så, jeg synes jo, man kommer længere, både med sin egen samvittighed, men jeg får altså også noget feedback fra de studerende, hvor var det bare godt, at du lige gad at snakke med mig de der ti minutter ikke. Det er jo ikke sikkert, at jeg løser deres problemer. Men bare det, at der er nogen, der lige fanger dem der, hvor det er slemt, og så får dem sendt videre et sted.”* At gribe de studerende, og se dem, der ”hænger med hovedet” og måske kunne sende dem videre til et sted, hvor de kan få afklaring eller tage et næste skridt, er meget vigtigt for den studieadministrative praksis. Den studieadministrative medarbejder her har flere overvejelser om, hvorfor hun ikke blot vælger den ”firkantede” udgave. Det handler både om hendes egen samvittighed, og om at få noget igen, men først og fremmest handler det om at give de studerende den støtte og opmærksomhed som ikke nødvendigvis løser deres problemer, men betyder, at de får sendt dem videre.

I mine samtaler og interviews med deltagerne i den studieadministrative praksis bliver det, som er vigtigt at gøre i den studieadministrative praksis gjort til et personligt projekt. De italesætter deres måde at håndtere mødet med de studerende og underviserne på som koblet til deres personlighed. De italesætter indsigt, erfaring og kompetencer som egenskaber, de har som menneske/kvinde eller har fået med sig hjemmefra. Følgende citat er et eksempel herpå: ”Som min datter siger, ’altså mor, hvor er du irriterende’ siger hun så. 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 altså, du er så irriterende mor, hvorfor gør du alt det?’ Så siger jeg, ’jamen det er bare sådan jeg er,’ jeg kan selv se, åh, hvor ville det være dejligt, hvis der var en, der gad at holde den cykel, for jeg kan faktisk ikke få min moslet ind her, ikke.

Og det tror jeg også, at det er sådan jeg gør herinde. Ser jeg en, der sidder og hænger med næbbet på gangen, så går jeg hen, er du ok?” Den studieadministrative medarbejder kobler det, hun gør, til den type hun er som menneske - i øvrigt den samme både privat og som medarbejder på arbejdet. Eksemplet med hjælpen til den ældre dame med rollatoren kunne lige så vel handle om den studerende, der kommer fra en eksamen, hun har dumpet og ser fortabt ud.

Da jeg træder ind i studieadministrationen, ser jeg med det samme en praksis, hvor man kæmper hårdt for ikke alene selv at tage de nye systemer til sig men også for, at andre skal gøre det. Mine observationer viser flere eksempler på, at medarbejdere i den studieadministrative praksis direkte plæderer for systemer for at opnå organisatoriske besparelser og effektivitet i arbejdet. Fx nævner en studieadministrativ medarbejder for mig, at han har været meget aktiv i at få de studerende til at bruge mailen, så seminariet kunne undgå at skulle sende breve og hermed at betale porto. Dette er den primære årsag til, at jeg kalder praksissens deltagere for ”teknologiambassadører”. De giver ikke alene udtryk for, at de gerne vil den nye teknologi og udviklingen, men også at de mener, de har et væsentligt bidrag til de systemer, som skal indgå i deres praksis, som bl.a. handler om, at de selv kan kontrollere, hvordan disse systemer rent praktisk fungerer i sammenhæng med deres opgaver og samtidig udvikle systemer, der hvor de pågældende systemer har mangler, eller hvor der ikke er ”opfundet” nogle. Når deltagerne i den administrative praksis har denne tilgang til teknologien, er det hårdt for dem ikke at blive inviteret ind for at deltage i udviklingen og implementeringen af systemerne. Flere gange hører jeg sætninger som *”Kald os ind, så vi sammen kan udvikle,”* eller *”Så tag os da med på råd, det er da os, der skal lave de vejledninger.”* Hvor man i andre praksisser møder teknologien med modstand eller ser den som en yderligere byrde, har deltagerne i denne praksis på ingen måde ”teknologi-skræk”. De forholder sig meget selvfølgeligt til den. Hvad angår implementeringen af fx Wiseflow hører jeg gang på gang, at systemet er ”a piece of cake”. I de studieadministrative medarbejders beskrivelser af, hvordan forskellige teknologispring er foregået, oplever jeg som noget centralt en begejstring, men samtidig også en følelse af belastning ved ikke at blive inddraget. De senere ankomne til praksissen taler særligt om, at det er en nødvendighed at gå med teknologien, hvis man vil være, hvor man er: *”Studerende bliver jo også mere klædt på i dagens Danmark til at være IT-kyndige, det gjorde vi jo ikke. Jeg interesserer mig for det, men det er fordi, jeg har fundet ud af, at det er vejen frem. At man er sgu nødt til at følge med og sætte sig ind i teknologien, hvis man gerne vil være, hvor man er. Og det betyder så også en*

udfordring, som jeg ser for mig, det er at følge med på teknologiens udvikling og være en del af det.” De studieadministrative medarbejdere har forskellige strategier til at være med på teknologi-vognen. Fx kan man melde sig til at være superbruger og i det hele taget investere tid i at sætte sig ordentligt ind i systemerne.

En mere usynlig praksis har tidligere været selv at udvikle systemer, der hvor systemerne ikke er tilstrækkelige. Rollen som teknologiambassadør kan være forbundet med en vis ambivalens, netop når situationer indtræder, hvor systemernes primære formål er effektivisering, og besparelser på grund af disse er foretaget på forhånd. Det vil sige, at kolleger er afskediget til fordel for systemerne. Omvendt skaber de så også et pres på medarbejderne om at være ambassadør, når mestring af systemerne kan være en adgang til fremtidige studieadministrative praksisser. Det, der går igen i fortællingerne om praksissen, er på den ene side praksissens deltageres måde at være ambassadører for ny teknologi set i en organisatorisk sammenhæng, det forhold, at de ”sælger” systemer til andre praksisser som fx de studerende og underviserne, og på den anden side den manglende indflydelse de reelt også historisk har haft på de systemer, som de netop skal være eksperter i. Inden for studieadministration er der en lang tradition for at supplere systemer med egne udviklede systemer, at kunne spotte, hvor systemerne ikke er tilstrækkelige, ja de studieadministrative medarbejdere har ”hands-on” samtidig med, at de udvikler. Måske er der også andre gevinster ved at være ”teknologi-ambassadør”?

En studieadministrativ praksis – aspekter og teleoaffektive strukturer

Jeg vil indkredse særlige aspekter ved den studieadministrative praksis, som også siger noget om den praktiske forståelse, der er med til at forme praksissen. Herefter vil jeg afklare praksissens teleoaffektive strukturer. Jeg ser de tre samme aspekter ved den studieadministrative praksis som i regnskabspraksissen, dog i en meget anderledes version og med en anden vægtning mellem aspekterne. I den studieadministrative praksis handler *det bureaukratiske aspekt* primært om at omsætte uddannelse til en administrativ sammenhæng og opbygge systemer for dokumentation og for at styre processer. *Det emotionelle aspekt* handler om at kunne aflæse studerende og hjælpe både studerende og undervisere på vej. Endelig favner *det teknologiske aspekt* at kunne mestre nye systemer, at udvikle egne håndholdte systemer, der hvor systemer ikke er tilstrækkelige og endelig at vejlede

i, oplyse om og sælge systemer som ambassadører for det nye. Nogle steder er arbejdet meget specialiseret og funktionsopdelt, hvorimod at det andre steder er opdelt efter uddannelsesforløb. Man kan sige, at det, der hvor det er specialiseret kræver en indsigt i hhv. eksamen, praktik, sager om de studerende, økonomi, og andre steder er det meget de konkrete uddannelsesforløb, der sætter rammen med opgaver som netop eksamen, praktik etc. undervejs.

Det pudsige er, at det, som umiddelbart er det mest synlige i mine observationer af arbejdet, er det mest usynlige aspekt, fx når der gennemføres forandringer i arbejdet. *Det emotionelle aspekt* fylder meget i hverdagen i den studieadministrative praksis. På baggrund af mine observationer og samtaler med deltagerne i den studieadministrative praksis oplever jeg, at evnen til at være i stand til at aflæse både de studerende men også undervisere, er et væsentligt element. Det er afgørende for et "næste skridt", hvilken situation den studerende befinder sig i, om der er et særligt behov at håndtere, eller det er et "fakta-spørgsmål". Tilsvarende for underviserne kræver relationer til denne praksis, at man har indsigt i, hvordan de forskellige undervisere arbejder, og hvad der vil være nødvendigt at gøre i form af at rykke – og i så fald hvilken form for "rykning", der er behov for. Dette element hænger selvfølgelig snævert sammen med elementet om at ville hjælpe på vej. Alle de spørgsmål er umiddelbare og uforudsigelige spørgsmål, som underviserne skal have et svar eller i hvert fald dirigeres i en retning af et svar, om det så er at fortælle dem, hvor uddannelseslederen har kontor, eller hvordan man udfylder en særlig blanket etc. etc. Også underviserne kan have behov for at få genopfrisket hold, lister systemer mv. Denne hjælpen på vej kræver en evne til at håndtere spørgsmål og problemer i situationen, men det kræver også en indsigt i, hvad man gør ved dem, altså konkrete svar og praktiske løsninger på udfordringer lige-nu-og-her, hvor nogle kræver en stor indsigt i uddannelser, regler om uddannelser, eksamen, og andre mere kræver en organisatorisk indsigt og en indsigt i timing og muligheder for koordinering med andre praksisser. En studerende er ikke bare en studerende, og en underviser er ikke bare en underviser. Der er meget at skulle håndtere i dette møde, som ikke alene handler om den praktiske afklaring. Studerende kan være frustrerede over fx eksamensnederlag, og undervisere kan være stressede og opgivne over for opgaver, som også påvirker det, der skal håndteres i samspillet med den studieadministrative medarbejder. Størstedelen af arbejdet er usynligt, selvom det netop er det, der får meget til at glide og modvirker konflikter og sammenstød med studerende og undervisere.

Det bureaukratiske aspekt er også temmelig usynligt i denne praksis i mit feltarbejde forstået på den måde, at det ikke bliver inddraget, der hvor det kunne være relevant, men at deltagerne i praksissen gang på gang ”brænder inde” med deres lyst til og interesse i at bidrage med elementer ved det bureaukratiske aspekt. Inden for praksissen har man gennem tiderne udviklet forskellige systemer til at organisere, planlægge og styre forskellige administrative processer. Området har ikke været kendetegnet ved systemer hentet udefra, så det har været afgørende at opbygge erfaringer i selv at udvikle systemer. Systemerne gør det muligt for medarbejderne at fodre og trække forskellige oplysninger, der fx kan give de rette lister og oplysninger og hermed servicere studerende, ledelse og undervisere. Der er også en sammenhæng med, at hver ny uddannelse har krævet netop denne omsætning til administrative systemer, og ofte er uddannelser udviklet og bliver implementeret, før de er gennemtænkt ud fra en administrativ vinkel. Dette gør, at deltagerne i den administrative praksis kommer på overarbejde. Selvfølgelig er det ikke alt, man på forhånd kunne planlægge i disse systemer og processer, men meget kunne foregribes. Ifølge deltagerne tager det ca. to år at få indsigt i, hvad en uddannelse kræver rent administrativt. Deltagerne i praksissen brænder gang på gang inde med et særligt element inden for det bureaukratiske aspekt, der handler om netop at kunne forudsige nogle af de praktiske udfordringer rent administrativt ved på forhånd at kontrollere, hvad der er praktisk muligt. Men som en hyppig sætning fra en medarbejder så ”asfalterer man, imens man kører” uden blik for den administrative del.

Endelig er der *det teknologiske aspekt*. Man kan sige, at et kendetegn ved denne praksis er, at de igennem tiderne selv har måttet opbygge deres egne håndholdte systemer til bl.a. at sikre, at alle de studerende er med – også ”hængerne”. Her er der et tæt overlap med det bureaukratiske aspekt ved, at det teknologiske aspekt har sikret selve systemet, mens at det bureaukratiske aspekt sikrer, at der sker en kontrol og dokumentation af det, der afviger. I den nye teknologi, der tilkommer praksissen, er der meget, der skal omsættes til den praktiske virkelighed. Her er det væsentligt at kunne være undersøgende og nysgerrig efter at komme rundt i alle hjørner af et system, for at finde dets muligheder men også, hvor der er huller. Det ser jeg som et væsentligt element ved det teknologiske aspekt, som selvfølgelig hænger sammen med den bureaukratiske fremsynethed. Som et nyt element ved det teknologiske aspekt ser jeg ønsket om og evnen til at tage ansvar for systemernes implementering bredt set. Dette skyldes også, at systemer, som bl.a. eksamenshåndteringssystemet fremover skal anvendes aktivt af undervisere

og censorer. Her er man ikke alene optaget af at opbygge egne kvalifikationer inden for systemer men også af at understøtte andre i at anvende det. Jeg ser det teknologiske aspekt udspille sig på forskellig vis i de studieadministrative praksisser. Nogle steder gælder det også håndtering af akutte situationer som fx sammenbrud af en powerpointprojector i undervisningslokalet og vejledning i Rejs-ud systemet. Andre steder er det først og fremmest praksissens egen mestring af de nye systemer, der er i fokus, og endelig kan teknologiambassadørelementet fylde meget et tredje sted. Hvad angår det teknologiske aspekt må jeg igen konstatere, at store dele af arbejdet inden for dette aspekt er usynligt. Når jeg konstaterer, at store dele af arbejdet i den studieadministrative praksis er usynligt, bliver det også bekræftet, når jeg ser rapporter udarbejdet med et formål om at kortlægge arbejdet og processer. Opgaver er beskrevet som funktioner og nærmest kun i overskrifter.

Der er et tydeligt *projekt* i praksissen, som også siger noget om, hvad der er nødvendigt og vigtigt for praksissens deltagere at gøre. Det er vigtigt at yde en god service og møde både studerende og undervisere, dér hvor de er og hjælpe dem på vej, så de kommer videre i en retning med afklaring på spørgsmål eller omvendt, at de studieadministrative medarbejdere får afklaring på deres spørgsmål med det samme formål. Der stilles ikke spørgsmålstegn ved den nye teknologi. Selvom det selvfølgelig kan være en ambivalent situation at miste kolleger på baggrund af effektivisering ved hjælp af ny teknologi, så italesættes den nye teknologi som nødvendig, hvis ”man vil være med fremover”. Det bureaukratiske aspekt træder lidt i baggrunden, men samtidig ser jeg elementer af dette som en del af de *teleoaffektive strukturer* ved fx, at de studerende skal behandles ens og have de samme muligheder. De studerende bliver modtaget med samme venlighed og imødekommenhed, når de træder ind i lokalet. Når det er undervisere, tilføjes selvfølgelig en mere kollegial del, afhængig af kontakten med den pågældende underviser, men humøret er højt, hvis en underviser laver sjov eller deltager i sjov. Så ikke alene den gode service, men også evnen til at skabe en god stemning i relation til dem, som træder ind i studieadministrationen er i fokus. Medarbejderne udviser høj moral i forhold til at tage ansvar for implementering af ny teknologi og i øvrigt de forandringer, der møder en studieadministrativ praksis p.t. Dette ansvar er ikke kun i den konkrete opgaveløsning men også et teknologisk og et organisatorisk ansvar. Det sociale samvær i selve praksissen er indhegnet til at være en kort kaffepause eller i frokostpausen, hvor de studieadministrative medarbejdere spiser sammen.

Jeg har fremstillet en studieadministrativ praksis og fremhævet de særlige aspekter i praksissen, herunder de synlige og usynlige dele. De studieadministrative praksisser er formet af en særlig forståelse og teleoaffektive strukturer, som deltagerne producerer og reproducerer. I kapitel 12 vil jeg gå tættere på betydninger af implementeringen af et nyt IT-system i praksissen, nemlig eksamenshåndteringssystemet, Wiseflow. Systemet er udviklet og skal blot implementeres, men spørgsmålet er, hvad sker i denne implementering? Jeg vil se på betydninger af det nye system i sammenhæng med en undervisningspraksis, og på hvordan deltagerne i den studieadministrative praksis forsøger at opretholde og/eller udvikle praksissen. I næste kapitel, kapitel 9, vil jeg introducere den tredje og sidste case, sagsbehandlingspraksissen.

En sagsbehandlingspraksis

Det øs regner og er meget mørkt, da jeg begiver mig på cyklen gennem smukke København, Christiansborg, over Knippels Bro og til venstre ad Strandgade. Det er, som om at dagen ikke vil starte. Jeg har regnbukser og regnjakke på, alligevel føler jeg mig gennemvådet. Sofie står i receptionen og venter på mig. Hun følger mig op til 3. sal og viser mig hen til Hannah, som jeg skal skygge den første dag. På vejen fortæller hun, at flere af dem om lidt kører ud til et produktionsselskab på Østerbro for at se en færdig klipning af et program til Razzia på TV2, som de medvirker i. Jeg venter på Hannah. På den lange vinkelgang høres faste, hurtige skridt og lidt snak ved køkkenet, som er et rødmalet "indhak" i gangvæggen. Sagsbehandlerne sidder to og to på tre kontorer på den første halvdel af gangen. Hvert kontor sin indretning. Men lige nu skiller de sig ud på samme måde. Deres indgange er som de eneste pyntet op med lyskæder og nisser. Det er december. Jeg bliver revet med afspændingen og vil gerne opleve dem se det færdigklippede Razziaprogram og tænker også, at turen frem og tilbage kan være en anledning til de første uformelle snakke. Jeg spørger funktionschefen, om jeg må tage med. Det er helt i orden. Jeg går tilbage til Hannah, som nu er mødt og aftaler, at jeg i stedet starter hos hende dagen efter. Pludselig er de væk. Jeg løber ned af bagtrappen ud i gården og tilbage til receptionen ud foran styrelsen. Der er ingen bil at se. Jeg spørger en receptionist, hvor bilen kan være, hun viser mig ud i gården. Men her er de heller ikke. Til mit held står en journalist, der også skal med og venter ved hovedindgangen. Nu kommer de fra parkeringskælderen med Sofie bag rettet.

Jeg er ankommet til en styrelse i centraladministrationen. På gangene høres hurtige, faste skridt. Her holdes mange møder i små og store grupper. De tre kontorer, hvor sagsbehandlerne sidder, er de eneste, der har pyntet op til jul i starten af december. På hvert kontor sidder sagsbehandlerne to og to i et sagsbehandlerteam, der betyder, at de sparrer og koordinerer sager mellem hinanden, selvom den enkelte er ansvarlig for sine sager. De er meget forskellige, men der er fælles "front", når man fx oplever, at nogle grænser i vurderinger af sager flyttes. De har et tæt samspil med deres nærmeste leder, en jurist og to teknikere. I de sidste par år er de blevet

trænede i at fortælle om deres arbejde, da de gang på gang har været ”på” i TV2’s Razziaprogram, som er filmet fra de kontroller, de er på nogle gange om året. Min vej til sagsbehandlingsgruppen i styrelsen går via HR-afdelingen og HK’ernes tillidsrepræsentant. Jeg har opsøgt netop denne styrelse, da jeg har et billede af, at det er en ”moderne” styrelse, som har været igennem rå besparelsesrunder og organisationsforandringer igennem de sidste 10-15 år. En styrelse, som er en del af centraladministrationen, med tætte bånd til ministeriet, departementet og ministeren. Jeg er optaget af at komme tæt på en sagsbehandlingspraksis. HR er positivt stemt over for mit projekt. De finder en gruppe til mig, men jeg fornemmer også, at der er et eller andet internt i gruppen der gør, at man er påpasselig overfor, at jeg skal observere deres arbejde.

Mit første møde er med en repræsentant fra HR, en funktionsleder af gruppen og deres fælles HK tillidsrepræsentant. Før mødet har jeg fået besked på at være meget præcis om, hvad det konkret kommer til at betyde for den enkelte medarbejder. Det præcise antal dage, timer etc. Jeg udformer et udkast til, hvordan 5 uger kan forløbe, og hvad det kan betyde for den enkelte. Jeg fornemmer på funktionslederen, at de er meget pressede på tid. Jeg vil få besked efter sommerferien. På mødet bliver jeg meget overrasket over, at fællestillidsrepræsentanten kommer med formuleringer som, *”De har slet ikke brug for forandringer. De har været igennem en masse af sådanne projekter”*. Jeg kan slet ikke genkende formuleringer og beslutter mig for efter mødet at ringe hende op for at genfortælle intentionerne med projektet og høre mere ind til, hvad hendes bekymringer handler om. Måske er jeg oppe imod, at det er HR, der har været min vej ind i styrelsen, måske er der en særlig historie knyttet til denne gruppe. Jeg bliver efter sommerferien kontaktet af HR, der siger at ledelsen, funktionschef og kontorchef, har givet grønt lys for mit projekt. Konsulenten efterlyser et kort skriv, som de kan sende ud til medarbejderne. De er meget detaljerede om, hvad det skal indeholde. Jeg oplever, at de har behov for at have ”hånd-i-hanke” med, hvad jeg gør, når jeg bliver sluppet ”fri”. Der er noget befriende ved, at der i denne case bliver indgået tydelige aftaler, men jeg er også en smule bekymret for, om det lægger bånd på mit arbejde. Jeg bliver inviteret til et møde med gruppen. Det foregår i mødecentret i stueetagen. Jeg er meget spændt på modtagelsen af projektet på baggrund af TR’ernes første reaktioner. Efter en gensidig præsentation giver alle udtryk for, at de synes, at det lyder som et spændende og relevant projekt. Vi aftaler de præcise ugenumre, og allerede et par dage efter ligger der i min mailboks et udfyldt skema over, hvem jeg skal skygge hvornår, hvilke møder

der er i perioden etc. HR sørger samtidig for, at jeg får en bærbar computer med adgang til intranet, indgangskort mv.

Baggrund

Sagsbehandlerne omtaler sig selv som ”bolsjebutikken” i den samlede enhed. De er den faste bestanddel af enheden, og selvom de går til en række møder, er det ikke dem, som ”farer” rundt på gangene med raske skridt. Der er hele tiden udskiftninger i personalet omkring dem i form af puljer o.a., som udgår eller opstår. Da jeg er der, er der netop ansat en lang række nye medarbejdere. Der er en del politisk betjening i enheden, og derfor handler fredagsmorgenmøder fx om behandling af lovforslag i Folketinget, håndteringen af en kommende ny minister og ”afviklingen” af den gamle, hvis der kommer en ny regering. Enheden består af seks sagsbehandlere. Herudover er der en funktionschef for gruppen, to teknikere og en jurist. Mit fokus er på sagsbehandlingspraksissen, men jeg betragter denne praksis i samspil med en juridisk og teknisk praksis. Endelig er samspillet med ledelsespraksissen også relevant for en forståelse af udviklingen af praksissen.

Sagsbehandlerne behandler anmeldelser af import og eksport af affald fra virksomheder for at sikre, at affaldet håndteres miljømæssigt forsvarligt og efter reglerne på området. Årligt behandles mellem 350 og 400 sager. Der er inden for de seneste år ikke kommet flere sager, men kompleksiteten i sagerne er blevet større, og derfor betegnes området også som et tungt sagsbehandlingsområde. Det politiske fokus på affaldsområdet spiller ind på området, og det er forskelligt alt efter, hvilken politisk ’farve’ som leder området. På det tidspunkt, hvor jeg gennemfører mine observationer, er affald forholdsvist ”hot” og noget ”værdifuldt”. Sagerne varierer meget i karakter. Nogle sager er nærmest ikke sager, da de blot kan videreekspereres, når bilag er i orden og dokumentationen tilstrækkelig, og så er der sager, der løber over flere år. Størrelsen af den enkelte sag måles på antallet af akter. Ved siden af sagsbehandlingen har sagsbehandlingspraksissen opgaver inden for kontrol, statistik om sager, formidling, et affaldsregister mv. Virksomhederne betaler et gebyr for sagsbehandlingen. Dette fungerer som ”eksistensgrundlaget” for sagsbehandlingspraksissen.⁸² Området får meget omtale ved politiske ”varme kartofler”, som fx, da Danmark importerede HCB-affald fra Australien. Ved

82 Pt. er gebyret på 13.600 kr

min ankomst er en jordforureningssag under opsejling. Det drejer sig om Shells havneterminal, hvor diesel og petroleum i årtier er sivet ud af tanke og ned i de omkringliggende jordlag. En af kontorcheferne skal stå klar til kontakt med pressen, og de andre skal selvfølgelig fodre vedkommende med relevant information.

Området har også fået opmærksomhed fra den danske befolkning via TV2's program Razzia, som bl.a. har fulgt styrelsens kontroller på forskellige rastepladser tæt på den tyske grænse. Her deltager tre af sagsbehandlerne i et samarbejde med teknikere, politi og SKAT. En slags "sagsbehandling-in-action" (<http://play.tv2.dk/programmer/dokumentar/serie/razzia/>). Enheden, som import/eksportgruppen er en del af, har en enhedsaftale med styrelsens øverste ledelse. Den indeholder et strategisk afsnit, og en del, der handler om, hvor mange ressourcer, der er afsat til de forskellige opgaver, herunder import-eksportsagerne. Enheden har en overordnet "fortælling" om Jord og Affalds arbejde, som rummer de strategiske sigtelinjer for transportgruppens arbejde: *"Det er blandt andet her, vi har fået skrevet ned, at vi vil lave en effektiv sagsbehandling, vi vil løse sagerne på åben og moderne vis og sådan nogle ting,"* fortæller funktionschefen. Jeg fornemmer en meget faglig enhed og styrelse. Når jeg kigger på opslagstavler på gangen eller i kopirummet møder mit blik vittighedstegninger eller udklip, der alt sammen har med enten jord eller affald at gøre. I kopirummet er der et billede af et skilt, hvor der står "Genbrugsstation", og et, hvor der står "Ældrecenter". Under billedet har en medarbejder tilføjet ordene: "Resten ryger i 'småt brændbart'". Men der er også en alvor midt i det sjove. Da årets julefrokost bliver italesat af den ene af enhedens kontorchefer bliver det sagt, at der ikke må købes pakker til pakkeleg i en Tigerbutik.

Afgrænsning og fokus

En aften bladrer jeg i en stor stak af dokumenter, som Hannah, en af sagsbehandlerne, har udleveret til mig, og bliver opmærksom på nogle særlige formuleringer i en rød mappe. Mappen indeholder forskellige principbeslutninger, der har konsekvenser for sagsbehandlingen, hvad enten det er tekniske afgørelser, juridiske eller spørgsmål, der handler om, hvordan de organiserer arbejde, foretager screeninger af sager, fordele sager etc. Det bliver tydeligt, at gruppedeltagernes modstand mod beslutninger diskret er skrevet ind ved, at det flere gange fremhæves, at det er lederen ved navn, der har truffet beslutningen. Jeg kan ikke lade være med at dele mine observationer med et par af sagsbehandlerne dagen efter, og det åbner op for historier om, hvornår de som gruppe eller praksis oplever, at der er truffet beslutninger, som de har haft meget imod, da de ikke har været tænkt ind i sam-

menhæng med en rød tråd i sagsbehandlingen. Jeg ser en gruppe, der har en stærk faglig bevidsthed formet af den praktiske forståelse af arbejdet, og som stiller høje faglige krav til sig selv og hinanden. Det viser også, at gruppens arbejde er meget specialiseret og kræver stor indsigt i området. Sagsbehandlingspraksissen indgår i en praksisøkologi med blandt andre en teknisk, juridisk og ledelsesmæssig praksis internt i styrelsen.

Figur 7. *Sagsbehandlingspraksissen og den nære praksisøkologi*



Figur 8 viser, at denne praksisøkologi også indebærer forbindelser til virksomheder. De andre myndigheder, politiet og SKAT og internationale myndigheder er ikke i fokus i caseanalysen, derfor den stiplede linje i figuren.

"Det er kompleks sagsbehandling," og "det er ikke traditionelt HK-arbejde". Det er de to sætninger, jeg hæfter mig ved i min første tid i styrelsen og måske netop, fordi de bliver gentaget gang på gang. Det virker som vigtigt for denne praksis at fremhæve, at arbejdet ikke er enkel sagsbehandling, og så taler de arbejdet væk fra det traditionelle HK-arbejde og siger hermed også, at det er særligt, at HK'ere laver dette arbejde. Dette skal måske ses i sammenhæng med udviklingen inden for HK-gruppen i styrelsen. Fra 2001-2006 faldt antallet af HK'ere i styrelsen væsentligt fra 100 til ca. 35.⁸³ Flere af deltagerne inden for praksissen gør mig fra første dag

⁸³ Megafonen oktober 2006 (personaleblad i styrelsen).

opmærksom på, at der i styrelsen er en vedvarende jagt på effektivisering, og at deres praksis ofte står for mål. Desuden bliver medarbejderne målt på sagsbehandlingstider, og ledelsen holder regnskab med, hvor mange timer de bruger på hvad, og der er på forhånd udstukket en præcis fordeling. Alt dette skaber uden tvivl et pres på sagsbehandlingspraksissen og også potentialer for konkurrence indadtil. Jeg bliver nysgerrig efter at vide, hvordan man håndterer forandringer indadtil. Dette fokus får jeg på baggrund af potentialerne for den interne konkurrence, men jeg får det også efter få dages observationer, hvor jeg får indsigt i, at en af sagsbehandlerne fortsat er i ”lære” efter at have været en del af praksissen i over et år. Hvorfor? Jeg er optaget af, hvad et vedvarende styringsfokus på effektivisering som mål betyder for denne praksis, og samtidig hvilken rolle den generelle forståelse af HK-arbejdet spiller. Samtidig med et stramt fokus på effektivisering i en ledelsespraksis har de i øjeblikket også fokus på mere virksomhedsimødekommenhed. Mens jeg er på feltarbejde i styrelsen, holder både direktør og departementchef nytårskur, hvor dette italesættes. De bruger ordene, at medarbejderne skal sige mere ”Ja, men...” i stedet for ”Nej”. Jeg vil undersøge, hvad disse tendenser betyder, og hvordan de harmonerer med de særlige aspekter, der kendetegner praksissen samt projektet og de teleoaffektive strukturer i praksissen.

Handler og aktiviteter i sagsbehandling

Hver dag er en ny sagsbehandler ansvarlig for at hente posten, og vedkommende får de sager, der kommer med posten den pågældende dag.⁸⁴ Jeg følger alle sagsbehandlerne, der hvor de er i deres sager. Jeg kommer ind i forløb, hvor en ny sag hentes med posten, når der allerede er adskillige sagsakter, når en anmeldelse blot glider igennem – ”videreekspederes”, når en færdigbehandlet sag sendes videre til internationale myndigheder efter en tur i kopimaskinen og scanneren, når en ny sag oprettes i Captia (journaliseringssystem), og det fysiske sagsomslag gøres klar, og referatarket udfyldes så langt som muligt. Jeg overværer samtaler med forskellige virksomheder om deres udfyldning af anmeldelser og mangler i deres dokumentation, samtaler med andre danske myndigheder, med teknikerne

⁸⁴ I halvandet år har man haft en screeningsprocedure, som favoriserede korrekt udfyldte anmeldelser ved, at det var deres sager, der først blev behandlet, hvorefter man tog fat i dem, der var mangler ved. Man har i september 2014 valgt at stoppe denne screeningsprocedure, og en ”straksbehandling” er i stedet indført (screeningsperioden var fra januar 2013 - 15. september 2014).

om afklaring af klassificeringer af affaldet og samtaler med juristen om konkrete vurderinger af sager set i sammenhæng med tidligere beslutninger i lignende sager mv. Desuden observerer jeg to typer af møder: Møder i transportgruppen og håndhævelsesgruppen. Halvdelen af sagsbehandlerteamet har også til opgave at arbejde med håndhævelse. De deltager på 10-12 dages kontroller årligt med politiet rundt i DK. Jeg overværer informationsmøder, hvor der redegøres for sagsbehandlingen og håndhævelse overfor virksomheder og andre interessenter, og endelig er jeg med til en enkelt kontrol på rastepladsen, Vesterkær Rasteplads.⁸⁵

Jeg vil i det følgende kort gennemgå, hvilke handlinger et sagsbehandlingsforløb kan bestå af. Der er en særlig måde, hvorpå praksissen skaber overblik over en nyankommen sag, som både er mental og kropslig. Sagerne kommer i papirform, da det fortsat er et krav i EU forordningen. *"Det er så hyggeligt at starte en sag, jeg elsker det,"* siger en sagsbehandler, da hun gør sig klar til en ny sag. Der skal først et sagsnummer på sagen både elektronisk og på papirudgaven, og så skal landet stå der, DK eller lande ved import. Og så skal der laves et papiromslag til sagen. I første omgang er der en 3 dages frist til at svare anmelder/virksomhed og en 30 dages frist, når de har bekræftet, at alt er udfyldt korrekt. Jeg observerer, hvordan den erfarne sagsbehandler lynhurtigt får indsigt i, hvad sagen går ud på, får bladret stakken af papirer igennem og lavet en første vurdering af, om der er noget at komme efter eller ej. Den erfarne sagsbehandler trækker samtidig på sit "mentale arkiv" og søger på tilsvarende sager eller på sager, som denne virksomhed tidligere har haft for lynhurtigt at trække på eksisterende viden og vurderinger. Nogle gange kræver det udveksling med den, der har siddet med lignende sager, eller hvis der er tale om noget særligt, skal juristen eller en af de to teknikere involveres.

Sagsbehandlerne skal som det første afklare, hvad det er for en type af affald og antallet af affaldsfraktioner. De skal også have indsigt i behandlingsformer, for de skal tjekke, hvordan affaldet, som anmeldelsen handler om, skal behandles, det kan være på et eller flere typer af forbrændingsanlæg. Jeg har flere gange set, at den enkelte sagsbehandler kortlægger transportruten med henblik på også at afklare, hvilke myndigheder transporten skal igennem, før den når slutmålet. Det kan både være på land og til vands. Jeg har også set, at de kortlægger fraktioner og de forskellige behandlingsformer ved at tegne skitser på et papir for at danne

85 Det primære fokus vil være på sagsbehandlingen, men selvfølgelig også på sammenhænge med kontrollerne.

sig et overblik. En måde at komme videre i sagen på er ved at stille spørgsmål: Er der noget, virksomheden ikke oplyser, som de burde oplyse om, kan det være en rigtig måde at kategorisere på? Hvad er det for en transportrute, holder det? Er der noget nyt ved denne sag, vi ikke tidligere har mødt? Er det et forbrændingsanlæg, der kan tage imod denne form for affald, er det godkendt hertil? At finde svar på disse spørgsmål kræver en stor indsigt i det juridiske kompleks samt en stor og bred viden om det teknisk/faglige område. Sagen kommer evt. til at afvente en drøftelse og afgørelse med jurist og/eller teknikker, fx kontakter Trine en tekniker for at høre, hvordan hun skal forholde sig til, om der er PCB i kabler. Hun har alle de vigtige papirer med og har sat gule sedler ind på forhånd, som teknikeren blot skal forholde sig til. Er sagen af mere principiel karakter, skal ledelsen også indtages. Der er sager, som har haft så principiel karakter, at de er røget helt til EU.

Der er rigtig mange detaljer at holde styr på, og de enkelte sagsbehandlere er ofte meget koncentrerede, når de skal sætte sig ind i den enkelte sag. De behandler så meget som muligt, inden de kaster sig over noget andet. Størstedelen af sagerne kommer fra Tyskland. Sager og sagsakter bliver scannet og dokumenteres ud fra en særlig terminologi, der italesættes som helt afgørende ikke alene for dem selv som gruppe, men også for andre. Det gælder, når teknikeren eller juristen har brug for at gå tilbage i tilsvarende sager, eller når der bliver behov for at finde sager til ministeren. Korrespondance og dialog med virksomheder er en del af sagsbehandlingen. Desuden er der evt. afklaringer af transporter med internationale myndigheder, hvad enten det handler om import eller eksport af affald. De fleste af sagsbehandlerne omtaler sagsbehandlingen som mest spændende, når der sker noget nyt. Sagsbehandlingen bliver mere kompleks. Og der opstår hele tiden nyt. Det kan være nye typer af affald, fra/til nye lande, nye fortolkninger, anlæg etc., hvilket stiller krav om håndtering af store mængder af information: *"Vi er hele tiden i proces,"* siger en af sagsbehandlerne. Flere af dem fremhæver, at man aldrig ved, om der kommer noget, hvilket opretholder en gejst efter at stille de kritiske spørgsmål og have en slags "detektivrolle" i de indledende manøvrer af en sag.

Det, der skaber begejstring i arbejdet, kan dog også samtidig være en kilde til frustration, særligt imens sagen står på. Det gælder fx, når virksomhederne presser på for en afklaring, eller når sagen bliver meget omfattende, hvor det kan være svært at bevare overblikket i sammenhæng med et stort arbejdspress. Dog oplever jeg samtidig, at nogle af disse sager netop er dem, som er sjove og spændende at gengive efterfølgende, fordi der netop er sket noget udover det

sædvanlige, og at det har været lærerigt. Hannah sidder med en sag, hvor hun nu har færdiggjort sin del, så skal Tyskland godkende, at den er i orden. Hun får en kopi af sagsgangen og skal reagere, hvis hun er uenig og lave en indsigelse. Når hun får sagen tilbage, skal hun bekræfte i en boks, at sagen er ok, og så er den færdigbehandlet. Sagen, hun har siddet med, har 12 kørsler af 3 dage 25.000 tons pr. lastbil. Hannah skal tjekke perioderne for både Danmark og Tyskland. Det er i den fælles periode, at de må køre. *"Fx kan man kun køre med slam inden for en begrænset periode, da man ikke må køre om vinteren,"* fortæller hun. Når de har fået godkendelser, så lukker og slukker de sagen, når den sidste transport er gennemført. I transportdatabasen tester to studerende, hvor meget, der kommer ind, og hvor meget, der kommer ud.

To komplekse sager

Jeg vil anvende to komplekse sager til at sige noget om både forskelligheder og kompleksitet i sagerne. Det kan handle om affaldstypen, hvem der har ansvar for hvad samt forskelligheder i, hvem det er påkrævet, at sagsbehandlerne har en interaktion med, og endelig hvordan sådan en sag opleves af den pågældende sagsbehandler. De to sager er ikke de typiske sager men er medtaget for at vise, hvad en sag kan kræve, og hvilket omfang den kan have. Den første handler om transport af sveller.

"Han forsøgte at snyde fra start med anmeldelsen. Der havde ligget en kæmpe stor bunke sveller i Struså Havn. 9000 tons. De skulle have en speciel tilladelse. De havde ligget og sivet, miljømæssigt ikke så godt, ikke en god sag for kommunen. Pludselig bliver de opdaget i Belgien. Så jeg skulle have kontakt med både SkinneDK, kommunen og de Belgiske myndigheder. Sagen tager støv, for de kommer ikke med de rigtige oplysninger. Svellerne er pludselig i Holland og blandet med andre sveller fra Holland og Tyskland. Så det var ulovligt, og det, der skulle afklares var så, om de skulle tilbage til DK eller behandles i Holland. Vi blev enige om, at de kunne behandles i Tyskland. Næsten 400 akter over 2½ år. Firmaet ville ikke samarbejde og hjælpe. Det var over 9000 tons, der lå i Struså Havn, så det var en stor sag."

Sagsbehandleren bliver bekendt med, at en virksomhed har snydt med anmeldelsen, da hun bliver kontaktet af udenlandske myndigheder, fordi man opdager affaldet. Der er mange myndigheder at have kontakt til, og det er svært at opklare, hvad der reelt er sket, også fordi sagsbehandleren ikke kan få de "rigtige" oplysninger. Pludselig bliver hun kontaktet af et andet lands myndigheder, da de

nu er dukket op her og blandet med sveller fra to andre lande. Transporten af affald er ulovlig, og sagsbehandleren skal afklare, hvorvidt de skal tilbage til DK eller kan behandles, der hvor de er fundet. Sagsbehandlerne fra myndighederne i de involverede lande finder frem til, at de skal behandles i Tyskland. Sagen udfordrer, da sagsbehandleren ikke kan få et samarbejde og hjælp fra den involverede virksomhed, desuden "flytter" affaldet sig og blander sig med andet, der involverer endnu flere udenlandske myndigheder. I denne sag foregår der rigtig meget korrespondance internationale myndigheder imellem, hvor evnen til at kunne sproget og have indsigten i de pågældende landes regler etc. samt indsigten i netop problemet med at transportere de pågældende sveller er væsentligt. Men sagen kom også til at involvere kommunen, hvor svellerne lå, og ja pludselig blev det også en interessant sag for journalister: *"Han gav alle andre skylden. Og et skib kan jo ikke sejle sig selv vel. Et stort skib med 2000 tons affald. Det var en god sag, fordi man skulle tænke på andre måder... jeg legede detektiv, jeg skulle holde styr på en masse ting... Jeg skulle få fat i alle sammen og anmelde og kommunen og jurister og direktionen... Fordi pludselig begyndte journalister også at finde ud af den der sag og spurgte til, hvorfor lå de sveller deroppe i haven."*

Set i bakspejlet synes sagsbehandleren, at det var en meget spændende sag, hvor hun legede detektiv og skulle have styr på en masse, for ikke alene krævede den kontakt til internationale myndigheder og den pågældende virksomhed. Den krævede også, at hun skulle involvere kommunen og styrelsens jurister og direktion. Den anden sag handler om, hvordan mobiltelefoner skal opdeles i en masse forskellige affaldsfraktioner og en virksomhed, der havde svært ved at forstå, hvad man her skulle gøre.

"Jeg havde en sag, der 'trak tænder ud'... Det var en sag med nogle mobiltelefoner, der skulle til England. Og anmelderen fattede ingenting. Inden anmeldelsen kom en masse spørgsmål, hvor mange dele skulle de opdeles i. En standardsag, der er ligetil, er på ml. 6-12 akter. Den her tror jeg endte med at være på 140 akter. Jeg var lige ved at gå ned på det, kunne ikke sove om natten, syntes det var rædselsfuldt, brød grædende sammen. Anmelderen var sød nok. Så ligger du i sengen, og tænker på, hvad er der sket med sagen, når jeg kommer tilbage i morgen, det voksede fuldstændigt. Det var mit problem. Det var mig, der skulle løse det, men jeg anede ikke, hvad der skulle til. Jeg havde taget den op flere gange på møder. Det at få luft gjorde, at jeg kunne kapere den. På informationsmødet kom to fra selskabet over til mig og jeg tænkte åh... nej... Han havde kørt uden at varsle, da han fik godkendelsen. Det fik jeg sagt: Der er en

masse dokumenter, vi ikke har fået, nyttiggørelsesbeviser for alle transporter, jeg kan først frigive garantien der ... og så hørte jeg aldrig fra dem.”

Den første sag bliver omtalt som en spændende sag – i hvert fald set i bakspejlet. Den anden sag bliver beskrevet som en meget belastende sag. Måske kan der være sammenhæng med, hvor erfarne sagsbehandlere i gruppen var med så komplekse sager på daværende tidspunkt. Sagerne er meget forskellige. Den første handler om at håndtere interaktion med en række forskellige instanser, virksomhed, internationale myndigheder og de danske myndigheder. Den anden sag er primært en korrespondance med en virksomhed, og så er selve materialet meget kompleks, da mobiltelefoner bliver opdelt i rigtig mange dele, som skal nyttiggøres eller bortskaffes på forskellig vis, hvor svellerne er et materiale, men problemet her var, at de kunne blive et miljømæssigt problem, da de havde stået og ”sivet”. Begge sager kalder på tålmodighed. Den første sagsbehandler siger, at sagen ”tager støv”. Det kræver også en tålmodighed i samarbejdet, når virksomheden ikke ønsker at samarbejde, eller som i den anden sag, at samarbejdet er ”trægt”, da virksomheden har svært ved at forstå, hvad den skal bidrage med for at sagen kan ”køre”. Endelig siger sagsforløbene noget om, at du som sagsbehandler er ansvarlig for sagen. Det kan godt være, at du kan trække på eksperter o.a., men i sidste ende er det dig, som har sagen og skal følge den til dørs. Dette kan belaste, og det kan være svært ikke at tage sagen med hjem, når den udvikler sig dag for dag, og hvor du ikke selv har svarene. Når sagerne er afsluttede bliver de en del af det ”arkiv” af historier, de kan trække på som oplevet kompleksitet, svære og belastende samarbejder med virksomhederne, men først og fremmest er erfaringer brugbare i lignende sager om transport af de konkrete typer af affald men i at samarbejde med så mange forskellige myndigheder, virksomheder og interne kolleger fra andre praksisser.

Regler er ikke blot regler

Der er masser af regler inden for området, men det bliver hurtigt tydeligt for mig, at disse regler kan fortolkes på forskellig vis. Derfor har gruppen i 2012 aftalt, at alle eksport/importgruppens beslutninger vedr. sagsområdet, transportforordningen og affaldsregistret bliver skrevet ned og ajourført på en beslutningsliste. Listen er opstillet i alfabetisk orden. Dokumentet giver indsigt i de forskellige beslutninger truffet over tid i gruppen, men også indsigt i, hvem der står bag de forskellige beslutninger. Den helt primære lovgivning, sagsbehandlingspraksissen

er formet af, er Transportforordningen. Den gælder i alle lande, der er medlem af EU. Den har regler for overvågning og kontrol af al import og eksport af affald, som berører mindst et EU-medlemsland.⁸⁶ Reglerne findes i EU's forordning nr. 1013/2006 om overførelse af affald.⁸⁷ Desuden er der den danske bekendtgørelse om overførelse af affald og overførelse af brugt elektrisk og elektronisk udstyr 6.2. 2014, som supplerer forordningen. Reglerne er afhængige af, om affaldet er til "nyttiggørelse" eller "bortskaffelse". Som udgangspunkt er det forbudt at importere eller eksportere affald til bortskaffelse med mindre, der gives særlige tilladelser.⁸⁸ Udover denne lovgivning har praksissen selv udarbejdet en række procedurer med det formål at sikre, at afgørelser om import og eksport af affald træffes i overensstemmelse med styrelsens politik, mål og kravgrundlag og i øvrigt, at reglerne om overførelse af affald i Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EF) nr. 1013/2006 af 14. juni 2006 overholdes.⁸⁹ Der er også udarbejdet en procedurebeskrivelse for, hvordan en anmeldelse registreres i journaliserings-systemet, Captia. Den handler om selve postmodtagelsen i Serviceenheden om sagsbehandlingspraksissens "indbliksgruppe" og postkasse til modtagelse af indscannet/digital post, hvordan dokumenter skal registreres i captia, kopiering af indkommen post, referatarket, som understøtter processen for sagsbehandlingen, og hvordan originale dokumenter håndteres. I sagsbehandlingspraksissen har man oplevet udskiftninger i ledelse og udskiftninger i jurister. De har haft en ledelse, som er gået meget ned i detaljer i sagsbehandlingen og tolket på lovgivningen og truffet beslutninger herom uden den store inddragelse af sagsbehandlergruppen.

86 Flere af reglerne i denne lovgivning kommer fra Basel-konventionen og OECD-beslutningen

87 Der skelnes i regler mellem import og eksport af affald: Til og fra EU-lande, til og fra ikke-EU-lande i Den Europæiske Frihandels-sammenslutning (EFTA), lande der er omfattet af OECD-beslutningen (de fleste lande, der er medlemmer af Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling (OECD)), tredjelande, der er parter til Basel-konventionen og andre lande

88 Ved nyttiggørelse af affald skelnes der mellem "grønlistet", "orangelistet" eller "ulistet affald". Det er de to sidstnævnte, der følger den anmeldelsesprocedure, som sagsbehandlingspraksissen behandler, hvor myndighederne i de involverede lande skal godkende, at importen eller eksporten må finde sted. Selve processen om lovgivningen og evt. ændringer og fornyelser af denne omtales som meget langvarige i et tungt EU-system. Juristen, der er tilknyttet gruppen, giver et eksempel på en vejledning til forordningen, som det indtil videre har taget to år at udarbejde. Som hun siger: "Det er svært at blive enige.. det ender med at blive så udvandet, at man nok ikke lærer noget som helst af at læse den vejledning."

89 Tilsvarende er der udarbejdet procedurer med det formål at sikre, at oplysninger om transit bliver registreret i overensstemmelse med styrelsens politik, mål og kravgrundlag i øvrigt, samt at sikre, at reglerne om overførelse af affald i Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EF) nr. 1013/2006 af 14. juni 2006 overholdes.

Og de har haft jurister som kolleger, som har inddraget ledelse og resten af gruppen i beslutningerne. Den nuværende jurist i gruppen beskriver her, hvornår hun bliver inddraget i sagsbehandlingspraksissen:

"Der, hvor jeg kommer ind, det er, når der bliver tvivl. Når folk lige pludselig begynder at spørge ind til, jamen kan I overhovedet kræve det her, eller hvorfor kræver I den her oplysning."

"I: Som virksomhed?"

"Ja, virksomheder typisk, de kan godt sige, kan I overhovedet det, eller er der nogen grund til at I gør det, kunne I lave reglen om, kunne I ændre på det? Så er det, at jeg bliver inddraget. Lige så snart der opstår tvivl."

Det er tydeligt, at det, der til tider har udfordret praksissens deltagere er, når de ikke kan se en rød tråd i beslutninger, og når de oplever, at beslutninger bliver truffet, hvor "barren" sættes lavere, og der vises mere imødekommenhed overfor virksomhederne. . Deltagerne er meget opmærksomme på betydningen af hver enkelt beslutning for den konkrete sagsbehandling. Den nuværende jurist kæmper med, hvilke forklaringer, der ligger bag tidligere beslutninger om fortolkninger, før hun er kommet til. Hun kan sagtens få konklusionerne, men begrundelserne er ikke nedskrevet. Hun mangler som sagsbehandlingspraksissen en retning, som styrelsen ønsker at gå i. Når juristen skal komme med et bud på fortolkninger, er hun meget afhængig af sagsbehandlingspraksissen. Flere af dem er "omvandrede arkiver" og kan finde tilsvarende sager frem, der enten kommer fra samme firma, eller til samme behandlingsanlæg eller samme affaldsfraktionstype. Jeg observerer gang på gang, hvordan deltagerne i denne praksis har en fælles hukommelse, der rækker år tilbage, hvilket er en ressource for både nyankomne jurister og teknikere. Når jeg oplever diskussioner internt i gruppen, handler de ofte om, at deltagerne i sagsbehandlingspraksissen mener, at beslutninger træffes i retning af mere virksomhedsvenlighed, og de forsøger at påpege den oprindelige hensigt bag beslutninger samt konsekvenser for sagsbehandlingen, da en enkelt beslutning ikke kan ses isoleret. Juristen medgiver, at de er blevet mere åbne overfor virksomhederne: *"Jeg synes, at vi er blevet mere åbne overfor virksomhederne, bare i den periode jeg har været her. Vi gør i højere grad et forsøg på at tilpasse os for deres skyld. Men med helt klart den forudsætning, at vi gider ikke at gøre noget, der er i strid med forordningen, vi vil ikke presses ud i et hjørne."*

Opsummerende kan man sige, at regler ikke bare er regler i denne praksis. Den måde reglerne bliver fortolket på, og det har ændret sig over tid, har stor betydning for sagsbehandlingen. Det bliver tydeligt, at den måde reglerne bliver tolket kan have sammenhæng med, hvor meget imødekommenhed overfor virksomheder den pågældende jurist og i sidste ende en ledelse ønsker. Deltagerne i sagsbehandlingspraksissen kan gøre indsigelser og komme med argumenter for og imod, men i sidste ende er det juristen i samarbejde med en ledelse, der træffer beslutningerne.

Hvad kræver sagsbehandlingen?

Jeg har via analyser af observationer og samtaler indkredset særlige elementer, der kendetegner denne praksis. For det første er det vigtigt at dokumentere præcist og med en særlig terminologi. For det andet skal man kunne overskue en masse informationer hurtigt og ”se igennem” dem. For det tredje skal man kunne foretage en lang række vurderinger og være i stand til at kunne se konsekvenser af enkelttiltag og beslutninger. Endelig skal deltagerne i praksissen håndtere virksomheder, internationale myndigheder, som har meget forskellige tilgange og imødekommenhed og desuden samarbejde med jurister og teknikere internt. Jeg vil i det følgende fremstille væsentlige temaer, der handler om, hvad det kræver at gøre sagsbehandlingen.

Dokumenterer præcist med særlig terminologi

Fra første dag som ”skygge” hos en sagsbehandler bliver ”terminologi” nævnt som noget af det væsentligste at lære, hvis man skal kunne arbejde i denne sagsbehandlingspraksis: *”Vi har vores helt egen terminologi, som er vigtig at lære. Den er meget vigtig at bruge. Vi får bedre indsigt og overblik, hvis vi journaliserer meget præcist, ellers mister vi overblikket, vi skriver meget enkelt ned, hvad drejer det sig om og en status.”* Væsentligheden af at dokumentere meget præcist handler ikke alene om en terminologi, men også om helt enkelt at kunne formulere, hvad sagen drejer sig om, og hvad status er. Ved modtagelsen af e-mails og andre dokumenter bliver det i emnefeltet meget præcist dokumenteret, hvad korrespondancen handler om, så det er muligt at søge på den og hurtigt danne sig et overblik over en sag og en sagsgang. EU forordningen og bekendtgørelsen stiller nogle helt særlige krav til, hvordan man formulerer sig, og det skal man så også kunne både mundtligt og skriftligt på dansk og engelsk, når man er i kontakt med andre myndigheder. Det er helt afgørende at have en fælles forståelse af terminologien: *”Vi skal kunne snakke*

med hinanden og kunne forstå hinanden, ellers kan det gå helt galt.” Ensartetheden gør, at det bliver lettere at finde tilbage til tidligere sager og samtidig kunne rapportere statistikker om dette og hint: *”Det er så vigtigt, at vi opnår en ensartethed i den måde, vi dokumenterer og behandler vores sager på. Det er så vigtigt at gå tilbage og se tidligere erfaringer, lignende sager. Der er stadig områder, jeg ikke kender til. Vi skal kunne lave statistikker import/eksport og afrapportere*”. Ensartetheden i praksissen er helt afgørende og den fælles forståelse af, hvordan man journaliserer. Det er ikke alene vigtigt, når man skal tilbage og finde lignende sager. Det er også vigtigt for diverse afrapporteringer.

Praksissens deltagere er meget velbevandrede i journaliseringen. Tre af dem har siddet i journalen i styrelsen som medarbejdere eller leder, så det er her, at denne faglighed er udviklet, som nu bliver videregivet til nyankomne i praksissen: *”Vi har siddet i journalen tidligere, vi har det på rygmarven. Det er så klar en del af vores måde at arbejde på. Vi kontrollerer, sikrer at dokumentationen har en kvalitet. De skal kategoriseres, og så er emnefeltformuleringen så vigtig. Der er vi rigtig godt trænet.*” Som nævnt er selve emnefeltet helt centralt for, at dokumenter kan findes og hentes på et senere tidspunkt i en anden sammenhæng. Det gælder både i forhold til at kunne dele og gå ind i hinandens sager, men også når jurister eller teknikere skal tilbage i sager og se på forskellige vurderinger mv. Endelig sker det fra tid til anden, at der dukker en sag op i medierne, hvor der er krav fra departementet om lynhurtigt og gerne før at fremskaffe viden om den konkrete sag eller tilsvarende sager. Terminologien anvendes i al korrespondance med anmeldere og myndigheder. Det kræver en vis træning at oparbejde de gode tekstformuleringer, som selvfølgelig ikke skal opfindes hver gang: *”Vi bruger tekstbidder og klipper og klistrer. Jeg har fundet nogle rigtig gode formuleringer. Jeg har været sagsbehandler i 10 år, men man skal selvfølgelig lige huske at rette til. Annette henter også mine breve. Hun elsker dem. Jeg vil mene, at man skal have 5-6 sager, der minder om hinanden, før man finder den rigtige formulering som erfaren sagsbehandler.”*

Af flere omgange har det været på tale at fjerne journaliseringen fra sagsbehandlingen. Men her har gruppen haft stærke argumenter om konsekvenserne af dette både for kvalitet og tidsfrister. Da den nuværende Captia-afdeling blev etableret for ca. fem år siden, hvor forkontorerne blev nedlagt, og ledelsen forsøgte at trække journaliseringsdelen ud af gruppens arbejde, skrev sagsbehandlerne direkte til direktionen med argumenter om, hvorfor de skulle bevare journaliseringen hos dem, og det lykkedes dem at få direktionen til at lytte til deres argumenter. Her fortæller

en af sagsbehandlerne om, hvad det ville betyde, hvis den centrale journalisering skulle overtage denne del af arbejdet: *"Hvis de gør det i Captia, så begynder de måske først at journalisere om eftermiddagen, så får vi dem først derefter. De skal også kunne journalisere, de breve vi har. De skal kunne sagsgangen, de skal kunne læse tekster og journalisere dem rigtigt ud fra vores terminologi, og med den præcision vi har. Så det går jo meget hurtigere, når vi selv gør det. Vi holder også fast i, at vi har den her tre dages frist, så tiden er også vigtig."* En af de andre sagsbehandlere er også negativt stemt overfor, at Captia-afdelingen skulle håndtere den del af deres arbejde: *"Vi har så mange frister i forordningen, så det var noget af det, vi slog på. Der har været en garanti, der har manglet og ligget på en hylde i tre måneder. De får også en 'skideballe', hver gang de journaliserer vores post. Det ville være rart, hvis det fungerede, men det gør det bare ikke. Dem, der sidder i Captia, skal have så meget generel viden."*

I øjeblikket ser gruppen ikke en fare for, at denne del af arbejdet bliver fjernet, da den nuværende ledelse ser værdien i, at de selv journaliserer. Men på trods af den nærmeste ledelses indsigt, bliver der hele tiden foretaget tiltag i organisationen med henblik på effektivisering af administrationen, så de oplever ikke, at de er "fredet". Med afsæt i ovenstående er der ingen tvivl om, at dokumentering med en særlig præcision er en væsentlig del af arbejdet i praksissen. I mine observationer møder jeg et særligt eksempel på dette. To af sagsbehandlerne har fået til opgave at håndtere et affaldsregister, som styrelsen har overtaget i forlængelse af kommunalreformen, hvor styrelsen blev tilført opgaver fra kommunerne. Det er med deres ord noget af det værste, de har set med hensyn til at have orden og styr på dokumentationen. De har været i gang med at "rydde op" i dette system længe. De gør det i forbindelse med nye dokumenter på sager, hvor de så får ryddet op i hele korrespondancen eller sagsgangen: *"Det var en opgave, der kom ind fra højre. Oprindelig lå den i Valkilde. De havde ikke lavet registreringerne historisk i Captia. Mette og jeg meldte os til at se på den. Vi vidste ikke, hvad den indeholdt. Vi brugte mange ressourcer i starten. Der var store mangler i forhold til, hvad der var gemt, og hvordan det var gemt."*

Opsummerende har praksissens deltagere udviklet nogle særlige regler for journalisering og en særlig terminologi, når de dokumenterer sagsakter/sager, hvilket jeg ser som et væsentligt element i den praktiske forståelse i praksissen. Mange udover deltagerne selv ser gevinster ved deres måde at journalisere på. Det gælder både de interne jurister og teknikere, ledelsen – både den nære og den øverste ledelse i departementet.

Ser informationer lynhurtigt og ser 'igennem' dem

Deltagerne i praksissen håndterer mange informationer, holder styr på dem og ordner dem. Det er vigtigt for dem lynhurtigt at danne sig overblik over, om der mangler information fra virksomheder, om der er noget information, der ikke passer, eller information som får nogle konsekvenser. Som en sagsbehandler udtrykker det: *"Det er et område, hvor man ikke bare kan lukke øjnene, man er hele tiden nødt til at være opmærksom og stille spørgsmål, hurtigt finde hoved og hale i, om der er noget, vi skal være ekstra opmærksomme på."* I mine observationer ser jeg en evne til hurtigt at "scanne" dokumenter og vurdere dem på forskellige niveauer. Et første øjekast handler om at få overblik over, hvad sagen drejer sig om, hvad det er for en type affald, hvor det skal hen, og hvordan det skal behandles. Det er her det, som sagsbehandlerne selv kalder for detektivarbejdet, bliver en del af praksissen, som følgende er et eksempel på: *"Vores oprindelige spørgsmål var, hvad det er for et materiale, de sender med denne sending. Det fik vi hurtigt svar på. De skal blot beskrive det. Det var også det, vi troede. Men nu rejser spørgsmålet sig. Jeg kan se, at det er store skibe, der skal fyldes med affald, så de langt fra bliver fyldt op. Vi ved, at de vil blande det med noget andet, så nu bliver vi nødt til at skrive, at de også skal anmelde de andre sendinger. De må ikke sende uden anmeldelser."* Eksemplet handler om at se "igennem" informationer og "på tværs af" informationer. Når jeg taler med sagsbehandlerne bruger de ord som, at man skal være nysgerrig, og man skal stille kritiske spørgsmål til de oplysninger, virksomhederne sender. Ovenstående er et eksempel på at være i stand til at se igennem informationer i en tekst. Hannah bemærker, at der ikke er sammenhæng mellem den mængde affald, der skal fyldes på skibene, og den størrelse skibene har. Sidstnævnte er langt større, hvilket rejser spørgsmålet, om der er flere sendinger, de skriver, de skal blande det med noget andet. Som myndighed skal det anmeldes, så derfor vil Hannah efterspørge information hos virksomheden, om hvorvidt der er andre sendinger, og i så fald påpege, at det kræver anmeldelser. Her handler det først og fremmest om at håndhæve en lovgivning på området. Desuden vil flere anmeldelser også betyde flere kroner til styrelsen. Det er netop disse gebyrer, der finansierer deres stillinger. Der kan selvfølgelig være forskellige niveauer at stille spørgsmål og være "detektiv" på inden for sagsbehandlingsgruppen alt afhængig af erfaring og nysgerrighed. Men det er ikke alene den enkeltes nysgerrighed i arbejdet, der er drivkraften for at stille spørgsmål. Det handler også om at ville gøre et godt stykke arbejde. Som nedenstående citat fra en observation viser, så ligger det sagsbehandleren på sinde ikke at videreeksperdere sager med fejl. Det vigtige er, at modtagerlandet så hurtigt som muligt skal få viderebehandlet sagen.

"Jeg kan godt lade være og lukke øjnene og sige, det er en almindelig sag, men jeg kigger efter en lille ekstra ting, det særlige. Der er ofte noget, man kan finde. Der er noget med affaldstyper, de har ikke fortalt os. Teksten giver ikke mening, der er noget der ikke giver mening, hvorfor dette anlæg, det er ikke det som er oplagt med den type affald? Tit er der ikke meget tid til det, men jeg gør det inden for rammen. Hvis det er eksport vil jeg gerne finde alle de fejl, så sagen bliver viderebehandlet så hurtigt som muligt. Man kan ikke være bekendt at videresende en sag med fejl. Nogle gange når vi får importsager, så kan de være så tynde, og man tænker, hvad har de lavet. Det er vel bare videreeksportation?"

Endelig handler det om at se igennem informationer og om at være i stand til se på tværs af områder og sammenhænge. Ofte kan den ene opgave eller område give anledning til spørgsmål til det andet områdes måde at gøre det på. Et eksempel kan være måden at registrere virksomheder på. Det kan man gøre på en måde i affaldsregistret og i sagsbehandlingen: *"Kan man være affaldsproducent på en anmeldelse, når man er registreret i affaldsregistret som indsamlingsvirksomhed. Det at være med eller uden forbehandling i indsamlervirksomheden. Det at være med forbehandling stemmer overens med affaldsproducent, men man har affaldsregistret, det er indsamler virksomhed, det stemmer ikke, så jeg bliver nødt til at tage det op. De mangler svar for en anden gruppe. Det kræver nogle ændringer i en bekendtgørelse, vi gør som vi plejer. Så det bliver mere rigtigt. Det er sådan nogle ting, vi kan sidde og tænke på, jamen det her hænger jo ikke sammen, vi ser en sammenhæng til den måde, vi behandler sager på."* De spørgsmål, som opstår på tværs af områder, bliver i første omgang taget op på gruppens møder. Nogle gange involverer det også andre grupper i enheden og er afhængig af andre bekendtgørelser/lovgivning. Denne del leder videre til temaet om alle de vurderinger, der er en del af sagsbehandlingspraksissen som et tredje væsentligt element i handlingerne i praksissen.

Vurderer

Der foretages hele tiden små og større vurderinger inden for sagsbehandlingspraksissen, sammen med andre sagsbehandlere eller vurderinger, der kræver, at jurist eller tekniker og funktionschef involveres som nævnt under afsnit om regler. Selvom der er en EU-forordning, en bekendtgørelse, et bødekatolog og Miljøbeskyttelsesloven, er der som nævnt masser af muligheder for fortolkninger. Følgende er et eksempel på en konkret vurdering, der drøftes på et møde i håndhævelsesgruppen, som består af de medarbejdere, der har med håndhævelse og kontrol at gøre. Det vil sige halvdelen af sagsbehandlerne.

Jette indleder punktet: *"Sagen drejer sig om, at Tungvognscentret har stoppet en transportør, som ikke var godkendt på anmeldelsen. Principielt bør de lave en ny anmeldelse, men det er næppe proportionalt. De kan straffes efter Art 17, stk. 2 med bøde 5000 kr."* Anette: *"Han er vel straffet for et forhold – er det ikke lidt dobbelt? Det er vel værre at bruge en transportør, der ikke står i registret, end at de har skrevet forkert?"* Jette: *Hvis transportøren står på anmeldelsen og er registreret i AFR, men ikke fremgår af bilag VII som transportør af den pågældende transport, så mener jeg ikke, at vi kan anse det for en væsentlig mangel. Jeg mener, man så nøjes med en advarsel."*

Denne situation er et eksempel på nye vurderinger af et bødekatalog. Men det er også et eksempel på, hvordan gruppen forsøger at foretage beslutninger, holde snor i bredden af vurderinger og lægge en form for fælles "linje" i vurderinger. De indledende og videre drøftelser viste samtidig, at der er nogle, der vurderer mere stramt i enkelttilfælde, og andre som ser på sager i deres helhed. Jeg ser her en sammenhæng med, om man er mere eller mindre erfaren. Det er, som om at den erfarne sagsbehandler ikke holder fast i enkeltstående "detaljer" men har overblikket til at se, hvordan det bedst muligt kommer til at skride ud fra vurderinger om, hvad der er detaljer i en større sammenhæng. Vurderinger kan have mange "ansigter". En vurdering kan også handle om, hvornår andre myndigheder bør involveres til afklaring af eventuelle spørgsmål fra virksomheder. Hvor er grænsefladerne for, hvornår den ene eller anden myndighed skal "tage over", som følgende observation viser:

Telefonen ringer. Ida smiler: *"Nu er der en 'rotte i fælden'. Det er Ida Mortensen, ja ja ja, oppe i boks 1 som afsender, ja, ja... Så er det, det bliver indviklet i forhold til Tolds regler. Det skal være en dansk afsender, også selvom du udskipper i Hamburg til et sted i verden, så kræver vi også, at det er en dansk virksomhed, der står i rubrikken. Afsenderlandet skal høre under afsenderlandets jurisdiktion, det nytter ikke noget, at det er en kineser... ja, men jeg tænker lidt, hvis han har en aktivitet i Sverige, så har han vel også en autoritet. Hvorfor kan han så ikke bare skrive sig selv på, er der nogle problemer i fht. de der fortolkninger, ja, ja, ok, vi har også haft rigtig mange ulovlige transportere, der kører over broen og udskiber det i Københavns havn. Har du talt med SKAT? I er ikke de første, der står i den situation, jeg har et nummer på ham, du kan lige kontakte ham, og du må godt sige til ham, at det er mig, der har sagt, du må ringe. Mit direkte nummer kan du også få. Det skal være en svensker, der står i rubrik 1, er han i affaldsregistret, for ellers får han en bøde for det. Bare så I er obs. på det."*

Meget hurtigt i samtalen vurderes, at det er Tolds regler, det handler om, og da Ida har spurgt ind til sagen, spørger hun så, om vedkommende har talt med SKAT. Hun betjener sig af sit netværk og giver et navn og kontaktnummer og desuden sit eget direkte nummer, hvis der opstår spørgsmål hos virksomheden efterfølgende. I øvrigt får hun samtidig påpeget væsentligheden af, at transportøren står i affaldsregistret, hvis de skal undgå en bøde. Det er ikke altid, at der er enighed om vurderingerne. Vurderinger kan signalere, hvor imødekommende man skal være overfor virksomheder, der presser på. Sagsbehandlingspraksissens deltageres vurderinger har ofte en "rød tråd" med tidligere vurderinger, da de som nævnt har et "mentalt arkiv" af sager og vurderinger, som de trækker på. Men ofte føler deltagerne i sagsbehandlingspraksissen, at de kan sige alt, hvad de mener, men at det er op til en vurdering – enten teknisk eller juridisk: *"Vi kan bare sige, hvad vi mener, det bliver den tekniske eller juridiske vurdering. Det er en teknisk vurdering og så en beslutning, der bliver meldt ud. Forordningen siger, at det er den hårdeste beslutning, der vinder – to parter – den ene siger nyttiggørelse og den anden bortskaffelse, så er det bortskaffelse, der gælder. Så har man så vurderet, at lige den type nyttiggørelse kan man så godt klassificere som nyttiggørelse og ændre vurderingen. Men kender jo vores virksomheder."* Som det fremgår, mener de, at man bør følge forordningen, der siger, at det er den hårdeste beslutning, der vinder. Desuden mener de også, at det er dem, der kender virksomhederne og deres historie i sagsbehandlingen, og at de også aktivt anvender denne indsigt i deres vurdering. Et er det indholdsmæssige i en vurdering og forskellige typer af vurderinger. Men gruppen skal samtidig kunne vurdere, hvornår andre skal involveres, andre fagligheder – jurist, teknikere, og hvornår det bliver nødvendigt at inddrage ledelsen. Som det også fremgår af afsnittet om regler, kan det godt være, at der er en lovgivning, bekendtgørelser og procedurer, men der er fortsat mange små og store beslutninger, der træffes på baggrund af vurderinger i den enkelte situation. Dette hører til den usynlige del af arbejdet.

Ser konsekvenser

Ofte er det ikke alene selve vurderingen, deltagerne i praksissen tager stilling til. De vurderer også betydninger og konsekvenser af konkrete vurderinger og beslutninger på tværs af sammenhænge inden for et enkelt område som et af de væsentlige elementer i sagsbehandlingspraksissen. Det handler først og fremmest om en fremsynethed, hvor der foretages konkrete vurderinger af konsekvenser af en beslutning for praksissens sagsbehandling. Det handler også om at kunne trække på erfaringer med sager og ændringer i beslutninger og vurderinger, hvad skete

der, hvordan reagerede virksomheder, hvad betød det for sagsbehandlingstiden. I mine observationer af samtaler mellem sagsbehandlere, af import/eksportgruppens møder etc. ser jeg mange eksempler på dette. En strategi fra flere af sagsbehandlerne er at sende e-mails vedrørende konkrete dagsordenspunkter, der netop stiller spørgsmål til konsekvenserne af at træffe eller ændre en beslutning i forhold til tidligere vurderinger. Følgende email er fra en af sagsbehandlerne. Hun har sendt den til gruppen inden et møde. Hun forholder sig til et punkt, der er til drøftelse på selve mødet. Punktet hedder: Faktura til anden adresse end anmelderens. I e-mailen står der følgende:

"Hvis vi siger ja til C, er der andre virksomheder som vil helst have at man udsteder faktura til deres hovedafdeling i Danmark eller i udlandet. Det kan blive ret "sjovt" at holde styr på det og pludselig er det os/sagsbehandler som skal tage stilling til hvem skal modtage/betale gebyr. Vi risikerer at bruge mere tid på det. Det vil ikke overraske mig at R, N, S, NO, C, A, AV m.m. vil bede om det. Bemærk at ved eksportsag regenereres en dansk faktura og i tilfælde af at hovedafdelingen ligger i bl.a. Tyskland kan de ikke læse faktura. Hvis jeg husker rigtig, har vi en gang sagt nej til N at udstede fakturaer til dem ved deres importsager fra Mellemøsten selv om anmelderen i Mellemøsten var ret dårlig med indbetalingerne." Uddrag af mail sendt til funktionsleder før mødet i gruppen.

I e-mailen trækker sagsbehandleren både på tidligere erfaringer, hvor hun i øvrigt har sagt nej til at "føje" virksomheder ved at sende fakturaen til en anden adresse end anmelderadressen. Sagsbehandleren påpeger, at siger man ja til en virksomhed, så kommer der også en række andre, der ønsker tilsvarende, og der oplystes en lang række virksomheder. Desuden ser sagsbehandleren også, at det kan gå ud over effektiviteten i sagsbehandlingen, da det så "pludselig" er dem, der skal tage stilling til, hvem der skal modtage/betale gebyr. Sagsbehandleren giver sin vurdering af betydningen af at træffe en beslutning. Vedkommende forholder sig ikke kun til den enkelte sag men forsøger at vurdere sagen som principiel og i et historisk lys. Konsekvensvurderingerne kan have et større eller mindre omfang, lige som det kan have en større eller mindre betydning for sagsbehandlerne. Følgende email, som også er sendt til funktionschefen inden et gruppemøde, har umiddelbart en mere alvorlig karakter:

"Kære Jette. Hermed mine spørgsmål og overvejelser til næste transportgruppemøde vedr. omklassificering af X fra D9, D12 til R5. Hvad er alkalisk affald? Er det alle

RGA, uanset om det stammer fra forbrænding af husholdningsaffald, forbrænding af farligt affald, forbrænding med halm/træ? Gælder det også for slagger? Det affald, der p.t. eksporteres til x til bortskaffelse, er klassificeret med følgende EAK-koder: 190113, 190107, 190105, 170504, 100103, 100199, 100105. Det er: Gips, kulflyveaske, gips, træflyveaske, røggasrensningsprodukt dvs. filterkage og fast affald fra røggasrensning samt flyveaske indeholdende farlige stoffer. Hvis det ikke er alle RGA fraktioner, kan vi allerede nu beslutte, hvilke fraktion/EAK-koder det drejer sig? Eller Lone/tekniker vil få travlt med at kigge på sager, som indtil nu var "problemfri" sager. Hvad med de andre affaldsfraktioner, der eksporteres til D9,D12 og er ikke RGA men x laver samme behandling? - fra Cheminova "Cheminova Fosfat, A4030, 190812"- aske fra forbrænding af slagge fra spildevands/rensningsanlæg "RX100, 190107"?

Skal man ikke e-maile Lones brev til alle som plejer at eksportere til x, så de allerede er opmærksomme på ændring når de skal lave nye anmeldelser. Ændringen betyder også ændring i tekst i kontrakt, fuldmagt/aftale, klassificering på anmeldelses- og transportformularer samt udtalelser fra tilsynsmyndigheder. Skal tilsynsmyndighederne ikke også orienteres? Opdatering af listen "Sagsbehandling af røggasaffald - Nyttiggørelse eller bortskaffelse" på M-drev er nødvendigt. Ændringen betyder nye statistikker pga. bortskaffelse laves om til nyttiggørelse. Risikerer vi at få flere eksporter til N nu eller vil der eksporteres andre type affaldsfraktioner, når det er et R-anlæg? Undskyld jeg har ovennævnte spørgsmål, men jeg vil helst være klar, inden vi får nye eksportsager, og hvis jeg bliver ringet op. VH Hannah"

Hannah ønsker at være klar til at kunne håndtere nye eksportsager, men hun vil også vise, at den enkeltbeslutning, der er truffet, har konsekvenser, og hun redegør for hvilke: Hun spørger til, om flere typer af affald skal høre ind under samme kategori, om det er alle RGA fraktioner, og hvis ikke hvilke EAK-koder det drejer sig om. Hun gør også opmærksom på, at det fremover vil blive påkrævet, at deres tekniker skal gennemse langt flere sager, som tidligere var problemfri. Sagsbehandlingen vil komme til at tage længere tid. Og hun foreslår, at de sender et brev videre til øvrige virksomheder for at gøre opmærksom på ændringerne Og desuden til tilsynsmyndigheder, og i øvrigt peger hun på alle de steder, hvor der skal ske ændringer fx i statistikker som en konsekvens af beslutningen. Brevet vidner om en stor indsigt i problemet og en evne til at se netop betydninger af at træffe en beslutning eller ændre på en tidligere beslutning. Jeg får via interviews indsigt i, at deltagerne også oversætter principielle beslutninger til konkret sagsbehandling, hvilket også kan betragtes som en måde at se konsekvenser på og omsætte dem til

en praktisk virkelighed. Det kan være mindre beslutninger, som bliver vurderet og herefter nedskrevet i forhold til den konkrete betydning for selve sagsbehandlingen. Men der er også de større manøvrer, når der kommer en ny forordning eller en ny bekendtgørelse på området. Det kræver et stort arbejde, hvis sagsbehandlingen skal fungere efterfølgende. I det følgende fortæller en af sagsbehandlerne om, hvad de fx gjorde, da den sidste ny EU forordning trådte i kraft tilbage i 2006: *"Vi var nødt til at bruge en uge til at kigge på den nye lovgivning og fortolke, brugte alt muligt papir til at tegne sagsgange og lavede nye breve, procedurer. Det er udviklet videre senere... Vi læste hver enkelt paragraf, hver eneste sætning, det stod på kancellisprog. Hvad betød det for sagsgangen, hvad kræver det? Og så tegnede vi de forskellige sagsgange, import/eksport udenfor/indenfor EU, nyttiggørelse eller bortskaffelse osv."*

Her bliver "kontrollen" en form for oversættelse til "virkeligheden", hvad betyder den nye forordning konkret, hvordan kan vi etablere procedurer for sagsgangen i praksissen etc. Denne oversættelse af, hvad den nye lovgivning konkret betyder, og hvordan den kan omsættes til procedurer for en sagsgang er også en del af evnen til at kunne se konsekvenser af noget. Et andet eksempel på denne form for undersøgelse af konsekvenser for fremtiden viser, at praksissens deltagere ikke altid får kredit eller medhør for deres fremsynethed: *"Da der var den der Australien-sag, skibet eller det der HCB, de ville importere fra Australien af til Kommunekemi. Og vi sagde helt helt fra starten af 'don't do it'. Det kommer til at skabe Så meget ballade, også politisk. De ville ikke høre, og det endte jo bare med, at det tog nærmest halvandet år, og man havde brugt halvandet årsværk, og det blev jo ikke til noget, fordi det eksploderede fuldstændigt politisk. Der var ikke nogen bagefter, der sagde, ja ok det havde I nok ret i, altså det sker ikke."* Hvor de ovenstående elementer i en sagsbehandlingspraksis primært har handlet om selve sagsbehandlingen, er der også en mere usynlig del i arbejdet, der handler om de konkrete interaktioner og dialoger, der forekommer undervejs i sagsbehandlingen. Denne dialog stiller forskellige krav til sagsbehandlingspraksissen, som de skal kunne håndtere. Det handler fx om at kunne håndtere meget forskellige typer af virksomheder, hvor nogle er mere imødekommende end andre. Mest udfordrende er selvfølgelig dem, der mener, at sagsgangen er alt for omfattende og svær. Med årene oparbejder de enkelte sagsbehandlere indsigt i både de forskellige virksomheder men også måder at håndtere dem på.

Håndtere virksomheder med forskellige behov

Det er primært sagsbehandlerne i gruppen, der har kontakten til virksomhederne.

Hvis sagsbehandlerne ser et behov for at involvere en jurist eller teknikere, er det også dem, der oftest vender tilbage til virksomheden og formidler beslutninger og vurderinger. I sagsbehandlingspraksissen lægger de 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..."* 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."* Interaktionen med virksomhederne har en meget varierende karakter. Nogle skal blot sende svar på et enkelt spørgsmål eller sende lidt yderligere dokumentation. Andre gange er processen noget tungere og bliver belastende: *"Jeg husker, at anmelderen kom her ind, 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."* Situationen hører til gruppens "arkiv" af historier, hvor anmeldere har været grove overfor sagsbehandlerne. Heldigvis er der forholdsvist få henvendelser, der ender som dette eksempel. Til gengæld møder gruppen ofte irriterede, frustrerede anmeldere som en del af deres sagsbehandling: *"De ringer ofte og er sure. Det er så bøvlet, og så skal vi forsøge at få dem ind på hjemmesiden. 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 udfyldning af anmeldelser og bilag 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 gevaldigt på deres ressourcer og kan være urimelige. Hvem der, hvis de ikke får deres vilje, henvender sig direkte til ledelsen etc. Som et første skridt i behandling af en anmeldelse undersøger sagsbehandleren både virksomhedens præcise historik, og samtidig om de har haft den pågældende type affald som transport tidligere. 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, handler det om, at de oplever, at der er en gensidig respekt: *"Gensidig respekt, så enkelt kan det faktisk siges, når de har respekt for vores arbejde, og vi har for dem som virksomhed, der begynder det at fungere... Der, hvor det ikke fungerer, det er, når de har os i røret, og de allerede*

tænker, ej tænk at de skal vide alt det om mig, det gider jeg da slet ikke. Det er der, hvor det slet ikke fungerer. Jeg kan godt mærke, hold nu op, hvor er I åndssvage.”

Sagsbehandlerne udvikler i løbet af kort tid af en telefonsamtale fornemmelse for, hvad det er for en type virksomhed, der ringer. Hvis det er en frustreret virksomhedsrepræsentant er strategien ofte således: *”Jeg prøver så at være meget venlig og imødekommende, taler efter munden, og stille og roligt får jeg ham ’trukket i land’. Jeg skal jo have oplysningerne, og han har brug for at hælde alle hans frustrationer ud, og på et eller andet tidspunkt, når vi igennem til dem...”* Tilsvarende gælder for kontrollerne, og de ’virksomheder’ eller nærmere deres transportører, de møder på rastepladserne. Her opbygger man også over tid fornemmelse for transporterne: *”For os, der har stået på kontrollerne gennem flere år, der handler det om mavefornemmelser. Børge fra SKAT går desværre på pension snart. Han kan se alt, fornemme, når noget er fordækt. SKAT har en større beføjelse. Det kan virke meget voldsomt, men på et tidspunkt fortæller de sandheden... politiet kan jo også slå bilen op. Der er mange historier, man skal høre, de spiller på violinen, og når man først har fået den fornemmelse, bliver man lidt hård i den... politiet bliver så beskyttende overfor os.”* I den konkrete situation på rastepladsen hvor transporter med ’A’ mærket bliver standset, handler det om fornemmelse for, hvem der har ”rent mel i posen”, og hvem der ikke har. Så det er den levendegjorte anmeldelse efter godkendelse fra de forskellige myndigheder på transportruten. I disse situationer er det muligt fra start af at være ”lidt hård i den” på en helt anden måde, end når virksomheder ringer for at brokke sig over regler for udfyldning af anmeldelser eller blot for at få vejledning til at gøre det på kontoret.

Når virksomheder går over strengen

Det er et kendt fænomen i gruppen/enheden, at interaktionen med virksomhederne kan være belastende. Det bliver til jobsamtalen italesat, at man skal kunne klare, at virksomhederne taler grimt til en: *”Jeg kan huske, at jeg til samtalen fik at vide, at jeg skulle være forberedt på, at folk kunne tale rigtig grimt rigtig meget grimt, det skulle jeg kunne klare. De kunne være rigtig grove, og det kan de.”* Der er virksomheder, som får bragt sagsbehandlerne ud af fatning enten ved gråd eller ved, at man selv kommer til at tale i grove vendinger: *”Jeg har en gang haft en, hvor jeg selv var ved at komme op på tilsvarende niveau. Her gik jeg ind og sagde til chefen, nu skal du høre, jeg har sagt sådan og sådan, og vedkommende har gjort sådan og sådan, så hvis der kommer en klage, så ved du, hvad det drejer sig om. Vi er jo bare mennesker, vi kan jo ikke bare sidde og tage imod og tage imod og tage imod,*

så har jeg det sådan, at nu stopper du.” Eksemplet viser, at det kan være svært at tøjle sine følelser, hvis ens grænser gentagne gange bliver overskredet på baggrund af virksomhedens måde at agere på. Her vælger sagsbehandleren at gå ind til chefen og redegøre for sagen, hvis der skulle opstå klager. Det menneskelige aspekt fremhæves som argument for ikke at kunne opretholde en facade. Et er at komme en evt. klage i forkøbet noget andet er, hvordan man selv kommer ”ud af” en ubehagelig samtale. Det gør man ved at dele oplevelsen med de andre sagsbehandlere og bruge humor. Ledelsen skal selvfølgelig kontaktes, hvis de er rigtig grove: ”Der er nogle af sagsbehandlerne, der har siddet med en telefon og grædt bagefter. Det er rigtig slemt. Så snakker vi egentlig bare med hinanden. Alle har prøvet at have en mavesur, gnaven og så gør vi lidt grin med det og tager det stille og roligt. Der er nogle, der ikke kan klare det helt lige så meget som andre ... Det er rart, hvis der står en kollega ved siden af. Hvis det er rigtig slemt, kontakter vi ledelsen. Der er heldigvis forholdsvis langt imellem, at de bliver så grove.”

Virksomhederne kontakter ledelsen, når de har noget, de gerne vil have presset igennem, tolket på en anden måde etc. Det er primært de større virksomheder, som også inviterer eller lægger op til møder med enhedens kontorchef eller direktionen og evt. teknikere og jurister. Sagsbehandlerne oplever, at virksomhederne ”går bag om deres ryg”. Og der er også flere eksempler på, at de, der har mødtes med virksomhederne giver tilladelser og glemmer at orientere sagsbehandlerne om det efterfølgende, så de først bliver bekendte hermed, når de i den konkrete sagsbehandling får at vide af virksomhederne, at det har de fået tilladelse til: *”De store virksomheder kontakter ledelsen for at se, om de kan få noget presset igennem. Det er lidt ubehageligt, når vi så ikke hører om, at der er lavet ”særaftaler” eller nye vurderinger i forhold til tidligere afslag.”* Den primære kontakt til praksisser, uden for styrelsen, er virksomhederne. Herefter kommer også både de danske og internationale myndigheder. Jeg vil ikke her komme nærmere ind på relationerne til de internationale myndigheder men anvende observationer fra en kontrol til at give indsigt i, hvordan sagsbehandlerne samarbejder med andre danske myndigheder, primært politiet. Kort og vigtigt om samarbejdet med de internationale myndigheder gælder, at det kræver både sprogkundskaber og samtidig fornemmelser og indsigt i de forskellige landes måder at agere på. Ét er den tilgang, de pågældende lande har til, hvordan man fx kommunikerer myndigheder imellem noget andet er, at der også gælder forskellige regler i de forskellige lande, og det bliver yderligere avanceret, når det handler om det land, som DK har flest sager med – Tyskland, hvor det er den enkelte delstat, der opstiller regler på området selvfølgelig i sam-

menhæng med Forordningen. Hvad de danske myndigheder angår, observerede jeg som nævnt i en kontrol i Sønderjylland. For at få indsigt i en flig af, hvad det vil sige, at være sagsbehandler på kontrollerne vælger jeg at gengive tre observationer, der kan give fornemmelse for en dag på Vesterkær Rasteplads.

Sagsbehandling i nuet

Dagen starter meget tidligt i styrelsen, hvor det mobile kontor pakkes med dokumenter, papir, bærbare computere, mad mv. Anette og Sofie, der er på denne kontrol, er spændte på dagen. Deres funktionschef skal med for første gang på en kontrol for at få indsigt i denne opgave. Hun kører til rastepladsen med den tekniker, som deltager fra styrelsen i dag. Det er sagsbehandlerne, som har fået gennemtrumfet, at der skal deltage teknikere på kontrollerne, da de hurtigt kan afklare affaldstyper og har reglerne, hvad der må eksporteres præsenteret.

Ankomst og briefing

Vi har været på rastepladsen, Oksekær Vest, i knap en halv time. Solen skinner. Anette og Sofie har gjort bilen klar som arbejdsplads. Forsæderne er vendt rundt, et bord er trukket ud, bærbare computere er linet op, papirer ligger klar, under bordet står en rød skraldespand, og der er også en kontorbakke klar til at modtage papirer. Taget løfter sig, så det er muligt at stå op inde i bilen. De er i gang med at få deres computere på nettet som en væsentlig del af forberedelsen. Beredskabsstyrelsen var de første, som ankom, de er nu i fuld gang med at slå telt op, bænke og borde står klar til at skulle fylde teltet op. Da klokken er tæt ved 12, kommer politiet. Først kommer to større vogne med kontorindretning, så mindre politibiler og motorcykelkøretøjer. Politiet skiller sig ud ved, på nær en enkelt kvinde, at være mænd i kortærmede lyseblå skjorter, flere af dem iført solbriller. Politiet kommer fra tungtvognscenter Syd og Anders fra Rigspolitiet, den erfarne i kontroller, er med for at lære nye op i opgaven. Alle giver hånd og hilser på hinanden. De joker med hinanden om tidligere situationer. Alle involverede iklæder sig selvlysende veste og sikkerhedssko. Det er kun på politiets veste, at teksten er trykt med stort: POLITI. *"Lad os lige samles til en briefing"* – siger en af politimændene højt. Der bliver dannet en "flad" rundkreds ved styrelsens bil. "Det her er jo styrelsens kontrol". Anette træder frem: *"Ja i dag skal vi kontrollere transporter af affald, jeg kan lige sige, hvem vi er på pladsen i dag. Jette, der er vores funktionschef er med i dag."* Jette træder frem: *"Ja, jeg er funktionschef for enheden, jeg har jo hørt drabelige*

historier, nu må vi se, om der kommer noget i dag." Politimanden, der samlede til briefing svarer: *"Ja, om det sandt eller falsk det vides ikke, men bare det har været sjovt."* Anette fortsætter med at introducere teknikerne og hende selv og fortsætter: *"Vi har lister med. I lægger dem alle i bakken inde i bilen. I skal nok få en kopi, og ja så er vi her, hvis der er noget, I skal have hjælp til. Desværre så virker vores trådløse netværk i bilen ikke lige nu."* Sofie tilføjer med ærgrelse i stemmen: *"Nu har vi fået så flot en bil med trådløs til 12 personer, og så virker det ikke."* Politimanden siger, at de selvfølgelig bare kan ringe og bruge deres kontor. Briefingen afsluttes ved, at Anette opfordrer til, at de får afklaret, hvordan de "fylder op". *"Ja"* siger politiet, *"vi skal ikke fylde for meget op, det virker uprofessionelt, hvis vi er nødt til at lade dem køre, eller de sidder for længe og venter. Og så tager vi en rotation med den, der vinker."* Cirklen opløses, Anette og Sofie går ind i bilen. Politiet gør deres 'kontorer' klar, og en bærer kaffeposer og vand ind i teltet, en råber til Beredsskabsstyrelsen, at de har kaffe og vand, og så håber han, at de har en kaffemaskine.

Så kører det

Lastbilerne glider ind med kort afstand. Ind imellem bøjer en af dem fra, det er en transport med affald. Politiet, styrelsen eller teknikere går hen til chaufføren, døren bliver åbnet af politiet, de andre afventer chaufføren. Ofte er det første, der kommer til syne et par strømpesokker eller sko. De efterspørger papirer på chaufføren og transporten. Ofte er det en ikke dansktalende chauffør, som heller ikke kan meget tysk eller engelsk. *"Can I look"* siger Anette og viser med fingrene, at hun vil se og peger herefter på transporten. Nogle skal åbnes bagfra, nogle skal man klatre op ad stige for at se transporten ovenfra, nogle er plomberede og kræver særlige værktøjer at få åbnet, men de får adgang til indholdet i transporten på den ene eller anden måde. *"It's ok"* siger Anette. Hun holder papirerne op, og viser, at hun vil tjekke dem og går over mod bilen. På vejen går hun forbi en kameramand og en journalist, der er med for at optage på kontrollen. *"Åh.. ha....de kørte med dåser..."* Tilbage i bilen. Hun sætter sig ved sin computer og slår transporten i affaldsregistret og chaufføren op i transportregistret: *"Det er ok"* siger hun efter få minutter. Politiet skal oplæres undervejs, da de har været igennem en organisationsforandring, der gør, at det nu er nogle regionale centre – tungvognscentrene – der gennemfører kontrollerne. Anders, den garvede fra politiet, der sammen med styrelsen har været med til at bygge kontrollerne op, er der fortsat. Flere politimænd kommer til styrelsens bil for at få assistance til at udfylde skemaet for kontrollen. En betjent når bilen inden Anette igen forlader den: *"Jeg har nu gennemgået papirerne, og vi har ikke fundet noget."* Anette skimmer papirerne og siger kort tid efter: *"Alt er også*

ok med os". Hun går tilbage med papirerne til chaufføren, og bagefter stiller hun sig igen op og afventer næste transport med affald. Beredskabsstyrelsen sidder på medbragte stole og nyder solskinnet. Alle mulige transporter kommer forbi. De kører med grise, træer, ost, skrot, papir, blomster etc. Repræsentanten fra SKAT har ikke rigtig noget at lave, men skal være der ifølge hendes chef. Indimellem forvilder der sig en lille personbil ind mellem lastbilerne. Den kvindelige betjent står og vinker lastbilerne på plads: "Se, der er møbler og bamser, der er ikke plads nok, de kan jo ikke se ud, men vi kan jo ikke stoppe dem, her er hverken plads eller mandskab nok." Anette går ind efter teknikeren fra Århus: "Jeg har lige brug for en vurdering af emballagen der." Hun peger i retning af en stor lastbil, som står åben. Det går stærkt nu, der kommer mange biler, Anette vinker næste lastbil ind med mærket A på, da politiet ikke er til at se. Hun går hen mod transportøren. En kameramand følger efter. Der er ikke noget at komme efter, men der er fejl i udfyldelsen af bilag X. Sofie må tilbage til bilen og ringe til den, der er afsender af affaldet. Anette går hurtigt tilbage til bilen: "Det er jer, der står, som om I kører, det er det ikke. De skal stå i affaldsregistret, de kan ikke køre I jeres navn. Han får lov til at køre videre." Og så tilbage til chaufføren: "Your name and adress here ok, your signature. Danke, ok."

Kontrollen kører over tid

Anette og Kirsten, der er teknikere, går målrettet mod bilen. Sofie skal hente en stige til Kirsten. På vejen fortæller hun, at det ikke umiddelbart ser ud til at være rent glas, det er sendt som grønt: "Hanne står der oppe og roder i det lige nu". Sofie kommer efter dem: "vi må nok hellere tage omkring tre prøver, det ser ud, som om at det er tre bunker, det er i hvert fald ikke grøntlistet, vi får også brug for at tage billeder, poser til prøvetagning og et målebånd til at måle op for at få en fornemmelse af omfang også til dokumentation." På pladsen tages teltet ned. Kirsten går afsted med stigen. Sofie kigger efter kameraet. "Vi ses i morgen tøser," siger den kvindelige konsulent fra Århus. I morgen er der endnu en lang dag på kontrol, inden turen går hjem igen. Anette er gået ind i bilen for at undersøge en anden sag fra en lastbil, som har vinduesglas med lidt for meget træ på. "Sådan en sag har vi haft tidligere, så det er vigtigt at se vores afgørelse. Åh... nej nu virker det ikke" Anette kan ikke komme ind på Captia. Hun forsøger alt muligt. Sofie har fundet kameraet og går hen over pladsen igen mod næstsidste lastbil. En politimand står og taler med chaufføren: "It is not your problem" en utålmodig chauffør står afventende forstår ikke så meget sprog. Lastbilen er åbnet bagtil, og teknikeren står oppe i den åbne lastbil med en lille skovl og tager prøver fra de tre forskellige

bunker. Anders fra Politiet følger hende og holder poserne for hende. Der er sat numre i bunkerne. Lene tager billeder. *"Så burde det være muligt at klassificere,"* siger Kirsten. En politimand kommer og bryder ind i arbejdet. Han retter blikket mod Anders: *"hvad drejer det her sig om, det burde være ulovligt at tage sådanne ind 17.45, det gør man bare ikke."* Det meste af tiden glider "kontrollen" blot på nær, når det trådløse net eller Captia driller. Det eneste faste element er, at der står politi før rastepladsen og vinker alle lastbiler ind på rastepladsen, og at der inde på rastepladsen for det meste står en betjent og vinker transporter med mærket A for affald ind i ledige båse, nogle kører videre, da alle båse er optaget.. Den, der er ledig, går til chaufføren. Det virker ikke koordineret, men det glider bare. Alle cirkulerer mellem lastbiler, styrelsens bil, politiets "hovedbil" og beredskabsteltet, når der er brug for en kop kaffe. Der holdes en 30 minutters pause kl. 14, hvor der i øvrigt tales videre om transporter og arbejdet for sagsbehandlere, teknikere og politi. Hjemme på kontoret er Mette standby, hvis Captia eller systemet bryder ned. Hun har allerede hjulpet, da de ikke kunne komme på det trådløse net fra starten af kontrollen. Sidst på dagen gælder det Captia, som driller, og 18.15 bliver hun sat til at finde sager frem for Anette. Der er ikke tid til megen snak, der bringes papirer rundt, fra chauffør til biler til kopimaskine. De skal bruges til statistikkerne. Der er en fælles blanket, som alle udfylder.

Der er meget, man skal kunne i denne "levende" sagsbehandling. Noget, der bliver særligt centralt, er evnen til lynhurtigt og med en vis kølighed at kunne læse sig ned gennem papirerne og evnen til at se, hvis noget er galt og hurtigt fornemme, hvad det næste skridt er. Timing er utrolig vigtigt at kunne håndtere, hvad der er det næste skridt i den enkelte sag, er det teknikeren eller politiet, der er behov for, er der noget, der skal tjekkes, hvad skal jeg trække på af regler og indsigter, og i det samlede billede er det denne transport, jeg skal prioritere nu frem for en anden? Hvis jeg betragter rastepladsen i fugleperspektiv, så handler det som det primære om at få kontrollen til at glide. Der skal hele tiden være fyldt op i båsene, der må ikke lukkes for mange ind, der skal være styr på, hvor teknikerne er, hvem der gør hvad, og alle gør nærmest det hele på nær de ting, der selvfølgelig skal klassificeres af en tekniker. Ingen holder sig tilbage for at kravle op, kravle ned, åbne transporterne etc.

Jeg oplever en spænding, hver gang en transport åbnes. Noget er meget beskidt, noget er plastik, noget dåser. Flere bliver tilbageholdt, da de ikke kun har den ene type affald, der står i papirerne, andre bliver tilbageholdt, fordi man ikke må

eksportere den type affald, de har til Indonesien. At få arbejdet til at glide kræver, at alle på pladsen har en forståelse af, hvad opgaven går ud på. Og dette på tværs af myndigheder og faggrupper. Det er som om, at det er et velspillende orkester uden dirigent. Alle ved, hvad de skal gøre. Ind imellem er der små pauser, hvor der ikke er fyldt op, her tales lystigt sammen på kryds og tværs og deles sjove episoder eller udveksles erfaringer om dagens kontrol. Sagsbehandlerne laver sagsbehandling "live" og bevæger sig mellem transporter, det mobile kontor med deres systemer, der kan gennemføre den skriftlige del af sagsbehandlingen og endelig dialogen med de andre myndigheder. Man skal kunne agere med en hurtighed, en coolness i situationen og hele tiden vide, hvad næste skridt er. Kroppene bevæger sig mellem vognene uden hvile, imens det står på. Få meter derfra suser alle de andre biler forbi på motorvejen, men det er, som om at den ellers høje motorvejsstøj forsvinder bag de enkelte store transporter. Der er en stor indbyrdes respekt for hinandens arbejde i de to myndigheder. Den ene består, på nær en enkelt kvinde, kun af mænd, den anden af kvinder. Det er, som om at jokes om tidligere episoder og sjov med hinanden skaber den gode stemning og sætter endnu mere gejst og energi til arbejdet. Ingen lader sig forstyrre af det lille filmhold, som iler efter sagsbehandlerne i håb om en god historie til kommende afsnit i Razzia.

I taxaen på vej til stationen fortæller taxachaufføren mig i sønderjyske vendinger, at han har set kontrollerne i fjernsynet og synes, at de er ret spændende. Han ved lige præcis, hvilke roller de forskellige myndigheder har og er også opdateret med, når de har fundet nogle ulovlige transporter. De *"slyngler"*.

Hvad gør det materielle og hvad gør sagsbehandlerne ved det materielle?

Det særlige ved sagsbehandlingen er, at det er fysiske sager. De fylder godt op på de tre kontorer, hvor sagsbehandlerne sidder. Rigtig meget af arbejdet i praksissen handler om at stå eller sidde med en række papirer eller akter i en sag. Sagerne har et sagsomslag med et tydeligt angivet nummer. Nogle er meget tykke andre tynde. I løbet af en dag gennemgår den enkelte sagsbehandler mange papirer og er herved særlig trænet i hurtigt at danne et sig overblik over forskellige typer af dokumenter i en sag, hvor måden hvorpå håndteringen foregår manuelt er vigtig. Forordningen angiver, at sagerne skal være papirbårne. Derfor bliver der også kopieret og sendt mange breve med sager til andre myndigheder, og de modtager

også alle sager med den fysiske post. Det er kun korrespondancen undervejs, der kommer elektronisk, men alt i denne bliver også skrevet ud og lagt i den pågældende sag. På baggrund af mine observationer og samtaler med sagsbehandlere har jeg indkredset tre temaer, jeg vil vægte i min gennemgang af det materielle og samspillet mellem det materielle og praksissen. Det drejer sig om de digitale systemer, herunder hvad der kan ske, når praksissen ikke er inddraget i udviklingen af disse, desuden den igen helt centrale betydning af ”håndholdte” systemer til at tøjle sagsbehandlingsprocessen. Det handler om referatarket, som anvendes som en kronologisk plan og tjekliste for, om alt der står i lovgivningen nu også er efterfulgt. Endelig vil jeg kort omtale det mobile kontor, som spiller en central rolle på kontrollerne, som det også blev antydnet under afsnittet om sagsbehandling i nuet.

Meget af sagsbehandlingsarbejdet foregår stadig som papirarbejde eller via mailkorrespondance. Hvis man følger en sagsgang, er de i praksissen i første omgang afhængige af, om scanneren på kopimaskinen virker, da det er det første vedkommende, der har posten, gør. Nogle gange varer det længe inden, at det, der er scannet bliver registreret, og nogle gange er det ikke alt materialet, der bliver scannet ind. Det giver ventetid og også frustrationer, og det påkræver ekstra kontrol. Captia, er det journaliseringssystem, som sagerne bliver lagt ind i. Systemet bliver løbende ændret og justeret. Beslutninger om dette system virker meget centraliserede og blot noget, som en central Captia afdeling melder ud i andre statslige institutioner. Sagsbehandlere oplever ikke, at de bliver ”klædt på” til disse forandringer, men noget af det handler måske om, at heller ikke deres egen centrale Captiaafdeling helt ved, hvilke ændringer, der er foretaget. Det skaber irritation i praksissen, som jo rummer flere erfarne journalmedarbejdere. Styrelsen har også selv udviklet systemer – fx affaldsregistreret. Da jeg besøger praksissen giver netop dette system en del at slås med for de sagsbehandlere, der er på opgaven. Der er meget ambivalente følelser forbundet med opgaven, da de skal redegøre for fejl med bl.a. fakturaer overfor virksomhederne og i det hele taget bruge meget tid på at komme med input til genopretningen af systemet. Det handler også om utilfredsheden over ikke at være blevet taget med på råd, da selve systemet blev udviklet: *”Det giver så meget ekstraarbejde, og det bliver taget fra sagsbehandlingen. Jeg siger det højt hele tiden. Det koster rigtig meget arbejde. Vi finder hele tiden nye ting, som ikke virker. Det er sådan en kedelig opgave. Der er gået rigtig meget galt, der er udsendt fakturaer med rigtig mange fejl, jeg kan slet ikke overskue det. Det burde ligge i en økonomiafdeling, vi kæmper meget for at holde den væk fra os. Det er en fejl, der er lavet deroppe. Det er ikke en fejl, vi har lavet.”* Og hvorfor er det så gået så

galt? Forklaringen er, at man på et tidspunkt vælger at afskedige den konsulent, som har opbygget systemet, og derfor alene er den, som kender til det. Herefter ansætter man en ny, der ikke har fået nogen form for historik og indsigt. Han laver noget helt nyt, der gør, at der sker en masse fejl og måske væsentligst af alt, han inddrager ikke sagsbehandlerne.

Praksissens deltagere har selv udviklet flere systemer, der skal skabe overblik over sager, status for den enkelte sag og som organiserer arbejdet med, hvem der har posten og hermed skal have dagens sager. Førstnævnte er udviklet som et excell-skema og er et krav oppefra om, at de månedligt skal kunne rapportere, hvor mange sager, der er. De bliver fordelt på eksport og import, hvor mange, der ikke er færdigbehandlede, hvor mange ulovlige, og hvor mange, der er fejlfri. Det er en enkelt af sagsbehandlerne, der sørger for at ajourføre dette skema, som hun i øvrigt selv har udviklet. Et helt centralt værktøj for praksissen er et selvudviklet ”referatark” til brug for importsager trykt på gult papir og trykt på hvidt papir til brug for eksportsager. Referatarket er en slags tjekliste og bruges for lynhurtigt at kunne skabe status for den enkelte sag, hvor langt er man nået, hvornår har man haft dialog med en tekniker om sagen, og hvad var udfaldet. Arket er en måde at skabe systematik og standardisere sagsbehandlingen på. Referatarket ligger øverst i den enkelte sag. Rigsrevisionen har rost praksissen for netop deres referatark. Et andet væsentligt værktøj er den røde mappe over principbeslutninger af betydning for sagsbehandlingen – både hvad angår konkrete vurderinger, nyt om materialer og også omkring selve organiseringen af arbejdet. Fx at man nu anvender ”straksbehandling” af sager, hvor man i en periode forsøgte sig med ”screenings-proceduren”. Principbeslutninger står i alfabetisk orden og en fra praksissen har ansvaret for at ajourføre den, når der træffes nye beslutninger internt i gruppen af direkte betydning for praksissen. Den røde mappe har alle liggende, og de bruger den som opslagsværk i arbejdet. På alle kontorer hænger der på opslagstavlerne et vagtskema for, hvem der henter post hvornår i import/eksportgruppen. Skemaet er det, som udstikker retningen for, hvordan fordelingen af sager foregår ud fra, hvem der henter posten. En sagsbehandler har vagt pr. dag, såfremt der er mange nye sager, hjælper alle til.

For nylig har de tre sagsbehandlere, som gennemfører kontroller opnået at få en bil til kontrollerne efter at have kæmpet for det gennem længere tid. *”Vi har kæmpet i rigtig, rigtig mange år for at få en tilsynsbil, det har taget rigtig lang tid. Vi har søgt om det, og så fik vi lidt og alligevel ikke, så lige pludselig fik vi snakket*

med en fra Organisation og Jura, og så har han så sørget for, at vi har fået en bil, hvor alt er installeret, strøm, net etc.” Tidligere tog de toget og havde alt deres materiel med i rygsække og måtte blive kørt til og fra stationen og rastepladser af politiet. Og når selve kontrollen stod på, måtte de sidde i politiets kontorbil og lave sagsbehandlingen, også fordi de skulle have adgang til nettet mv.. Som det fremgår af observationer fra kontrollen er det mobile kontor centrum for koordinering, samtaler, afklaring, selve sagsbehandlingen. Den står mellem lastbilernes båse og teltet med kaffe og politiets biler. Det bliver en central, der giver adgang til diverse informationer og muligheder for at videregive informationer. Bilen er omdannet til et kontor, hvor de kan stå op, have computere og printere tilsluttet, og førersæderne bliver pludselig til kontorstole og vendes om til et lille bord, hvor de kan stille deres bærbare. Det bliver også et rum for samtaler og to minutters siddepause, hvor alt ellers foregår stående og gående på rastepladsen i de mange timer, hvor kontrollen står på.

Hvad er vigtigt i arbejdet?

Praksissens deltagere italesætter, hvad der er vigtigt i arbejdet både konkret i de enkelte opgaver og spørgsmål men også i et større samfundsmæssigt perspektiv. De vil med sagsbehandlingen forebygge forurening og samtidig finde de ”brodne kar”. Som én formulerer det: *”Det er ikke kun en lille sag eller lastbil, der kører over grænsen”*. Praksissens deltagere ønsker, at ulovlige transporter med affald skal stoppes for at undgå forurening både i EU og i 3. verdens lande: *”Det er også noget med, at man tager ansvar for sit affald og miljø ikke og folk derude i den tredje verden. I hvert fald, når jeg er færdig med en sag, ser jeg den i det store perspektiv, det skal man have. Og det er det, som giver en ekstra lyst eller spænding.”* Deltagerne har et samfundsmæssigt sigte, og de ønsker at fremstå troværdige som myndighed bl.a. via måden, man agerer på som sagsbehandler, og den måde man skaber en rød

tråd og en kvalitet i sagsbehandlingen på.⁹⁰ Jeg observerer en gruppe af sagsbehandlere, der gerne vil kæmpe for det, der er vigtigt i arbejdet. Jeg er ikke i tvivl om, at opretholdelse af en troværdighed i sagsbehandlingen er vigtigt og knytter an til både betydningen af en ”rød tråd” i sagsbehandlingen men også til, hvordan de ønsker at agere som myndighed. Flere af de erfarne sagsbehandlere nævner, at Rigsrevisionen aldrig har haft anmærkninger til deres sagsbehandling og har rost dem også for deres referatark. Jeg oplever flere eksempler på, at deltagerne udtrykker forbehold for, om det nu er den rette beslutning, der bliver truffet i forhold til tidligere beslutninger ud fra ønsket om at fastholde den ”røde tråd”. Følgende observation viser netop, hvordan deltagerne stiller spørgsmålstejn ved, at noget affald bliver deponeret med konsekvenser for miljøet fra møde i Transportgruppen:

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”*. Mette ser over mod Jette og viser med hånden, at hun også har en kommentar: *”Vi har altid været optaget af at følge affaldet hele vejen, det er det, der har givet mening og været vigtigt for os.”*

Observationen viser en uenighed mellem ledelse og teknikere på den ene side og sagsbehandlerne på den anden side om en konkret vurdering. Sagsbehandlerne

90 Det er en meget engageret gruppe. Ikke kun når de sidder bag skrivebordene eller er ude og gennemføre kontroller. Da jeg kører med to af dem ud til et arrangement, hvor de skal holde oplæg, er der stor opmærksomhed på de lastbiler, der kører forbi i modsatte side, eller som vi overhaler: Hvor kommer de fra, og hvad har de mon med i ”bagagen” etc. En af sagsbehandlerne fortæller, at det er svært at slippe, når hun har fri: ”For noget tid siden havde vi et weekendophold min mand og jeg. Vi skulle til Jylland, og hele vejen derover sad jeg og snakkede om lastbiler. ’Så hold dog kæft Mette (griner), nu har du snakket om lastbiler i to timer,’ gud’ sagde jeg så, ’undskyld.’” Andre fortæller om, at de har taget deres børn med til besøg på forbrændingsanlæg i fritiden: ”Det er ligesom science fiction at opleve det. Det er så spændende”.

reagerer på, at der ændres ved en tidligere beslutning. En af sagsbehandlerne argumenterer for, at lovgivningen ikke kan anvendes som argument, da den har været sådan siden 2008. En anden argumenterer for, at de ikke ved, hvad der sker med affaldet efter den første proces, og en tredje giver udtryk for, hvad der har været vigtigt tidligere, netop at følge affaldet hele vejen for at undgå en skjult deponering. Observationen viser en praksis, hvis deltagere har en historisk indsigt i sagerne og i reglerne for nyttiggørelse af affald. I en samtale med en af sagsbehandlerne efter mødet fortæller Mette mig, at de oplever, at der bliver slækket på det fokus, der har været, siden vedkommende blev ansat: *"Dengang da jeg startede, var det meget mere miljøet, man kæmpede for, det savner jeg i dag, for jeg synes ikke, man har en rød tråd ... altså styrelsen har ikke sat sig ned og sagt, hvad er det, vi vil. Hvad er vores myndighedsopgave, og hvor går grænsen?"*

Det forhold, at man er myndighed, bliver taget alvorligt af praksissens deltagere. Det betyder bl.a., at alle skal behandles ens. De er bekymrede for de ledelsesudmeldinger, der p.t. er i styrelsen om, at de skal vise mere virksomhedsvenlighed og sige "Ja, men..." og lægge vægt på service overfor virksomhederne, da de er kunder. Det ligger meget fjernt for denne praksis at arbejde med et "kundebegreb". De arbejder ud fra en international terminologi, som de ikke blot kan ændre. Samtidig mener de heller ikke, at kunde er tilstrækkeligt dækkende, det ville nærmere være "anmelder", "affaldsproducent" og "transportør". Det er ikke, fordi at myndighedsrollen ikke handler om at agere venligt overfor virksomhederne, være tålmodig, formidle de eksisterende regler på området, være til rådighed mv. De er der for at forebygge og undgå, at virksomhederne reelt får problemer. Der, hvor de i praksissen oplever et skred er, når der gøres forskel i vurderinger af de enkelte sager i forhold til, hvordan man historisk har truffet beslutninger. En sagsbehandler formulerer det meget kort: *"Vi er blevet meget sådan en please-styrelse"*. Jeg deltager gang på gang i diskussioner om, hvorvidt man skal imødekomme en virksomhed eller ej. I et tilfælde har en virksomhed presset på i længere tid og er gået bagom sagsbehandlerne, og det lykkes virksomheden at få skubbet en smule ved de oprindelige beslutninger. Der er mange følelser involveret, og flere i sagsbehandlingspraksissen oplever et brud med deres normative orientering inden for praksissen: *"Jeg synes ikke, at miljøet er i fokus mere. Det er mere et spørgsmål om at behage og lette virksomhederne. Og det skal ikke forstås sådan, at jeg ikke er enig i, at hvis der er noget, man kan effektivisere eller lette, så er jeg fuldstændigt enig i, at så skal man selvfølgelig gøre det. Men 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. Det har jeg svært ved at acceptere, for så ryger den røde tråd, og så er der uensartet sagsbehandling.” Jeg hører, at det sker, at møder afholdes uden, at sagsbehandlerne bliver orienteret om beslutningerne fra møderne. Fx kommer en anmeldelse til en af sagsbehandlerne, hvor x-indholdet er alt for højt, og derfor afviser sagsbehandleren anmeldelsen. Det reagerer virksomheden voldsomt på, da den netop har fået tilladelse af tekniker og ledelse. Sagsbehandleren har ikke fået besked herom.

Den røde tråd bliver italesat gang på gang. De har et stærkt etos, der handler om, hvordan de er troværdige i sagsbehandlingen og om deres myndighedsrolle: *”Vi har hele sagsbehandlingen inde i hovedet. Vi er meget på banen i forhold til at sige, jamen hvis du gør sådan og sådan, så kan det få den der effekt, eller du risikerer, at der sker det og det. Og det er noget, vi har været meget udfordret af.* På et tidspunkt opfattede de os faktisk som sådan nogle rigtig negative pessimister, der bare var skide irriterende. For de syntes, at hver gang de kom med et genialt forslag, så skød vi det bare fuldstændigt sønder og sammen.” Deltagerne i sagsbehandlingspraksissen er en slags omvandrende arkiver, hvad angår sager, både hvad angår virksomhedshistorik, afgørelser i forhold til både affaldsstoffer og anlæg etc., samtidig har de, som deltageren siger, hele sagsbehandlingen i hovedet på den måde, at de hurtigt kan se konsekvenser af forskellige beslutninger for netop sagsbehandlingen. Jeg ser en tæt sammenhæng med det bureaukratiske aspekt, hvor en del af dette handler om at være fremsynet i forhold til, om det, de sætter i værk, nu er forsvarligt i en praktisk virkelighed. Denne evne bliver af andre ofte oplevet som, at praksissens deltagere er meget kritiske og negative.

En sagsbehandlingspraksis – aspekter og teleoaffektive strukturer

Jeg vil indkredse særlige aspekter, som giver indsigt i den praktiske forståelse, der er med til at forme praksissen. Men jeg vil også indkredse praksissens projekt og teleoaffektive strukturer i sammenhæng hermed. Igen ser jeg de samme tre aspekter, som jeg fandt ved regnskabspraksissen og den studieadministrative praksis dog i en tredje ”version” med en anden vægtning af de tre aspekter. Hvor det umiddelbart er det teknologiske aspekt, der dominerer regnskabspraksissen og det emotionelle aspekt, der dominerer i en studieadministrativ praksis, så er det bureaukratiske aspekt åbenlyst det aspekt, der dominerer i sagsbehandlingspraksissen i mine observationer, samtaler og interviews med deltagerne. Det bureaukratiske aspekt

har en tæt tilknytning til praksissens projekt og de teleoaffektive strukturer, der dominerer praksissen. Årsagen til at det bureaukratiske aspekt er meget fremherskende inden for denne praksis hænger sammen med opgaven og konteksten, hvor sagsbehandlingen er placeret i centraladministrationen med tæt forbindelse til ministerium og departement.

Det bureaukratiske aspekt består af flere elementer, som knytter sig direkte til selve sagsgangen. For det første måden, man dokumenterer på, som er meget præcis og ud fra en særlig terminologi, som bygger på EU-regelsættet, så de andre internationale myndigheder kan kommunikere på kryds og tværs af landegrænser. Men det handler ikke blot om at kunne anvende en terminologi, det handler også om ensartetheden og præciseringen, der gør det muligt at anvende journaliseringen som et arkiv, som der aktivt kan søges i. Flere af deltagerne har arbejdet i journalen og er også trænede i at formulere præcise tekster om, hvad en sag eller sagsakt drejer sig om. Det bureaukratiske aspekt handler også om en oparbejdet evne til lynhurtigt at se "igennem" og "på tværs" af informationer i sagsdokumenter. Her handler det ikke blot om at forstå selve indholdet af det skrevne men om hurtigt at kunne stille spørgsmål til det skrevne, hvad mangler, hvad udestår af oplysninger, er der oplysninger, som ikke hænger sammen? Flere af deltagerne omtaler selv dette element som detektivarbejde, hvor de fokuserer på at opspore fejl og mangler. De anvender indsigt fra andre områder og regelsæt og stiller spørgsmålstegn, men de kan fx også opdage uoverensstemmelser mellem oplysninger om en vægt på affald og transportskibenes størrelse, hvilket kan være et tegn på, at ikke alt affald er blevet oplyst. At foretage små og store vurderinger alene eller sammen med deltagere fra andre praksisser er også en uundgåelig del af det bureaukratiske aspekt. På trods af tunge regelsæt, bekendtgørelser og bødekatologer, er der "luft" til fortolkninger. Endelig er evnen til at kunne se konsekvenser og betydninger af konkrete vurderinger og beslutninger også vigtig. Særligt når vi har at gøre med en ret kompleks sagsbehandling, er det konsekvenser for denne, som deltagerne er optagede af at udforske, når nye beslutninger eller fortolkninger af regelsæt foreslås. For betyder det så, at de skal ændre selve sagsgangen, er der flere ting, de skal huske at tage hensyn til, når der kommer sager fra visse lande eller, når sagerne handler om visse materialer?

Praksissens deltagere er særligt trænet i dette fremsyn og evne til at kontrollere betydninger af evt. beslutninger. For den nærmeste ledelsespraksis er det bureaukratiske aspekt i nogen grad synligt. Det er den øvrige organisation – også

ministeriet, som praksissen er en del af, der gang på gang udfordrer dette aspekt, som jeg vil komme nærmere ind på i kapitel 13. Dog er der potentielle konflikter med jurister og teknikere, der ikke været i systemet i en årrække og som måske ændrer på fortolkninger af regelsæt og lemper en smule i afgørelser til fordel for virksomhederne. Noget af det, som netop binder det bureaukratiske aspekt sammen er den ”røde tråd” i afgørelser og en ensartet behandling af alle, hvilket understøtter demokratiet i sidste ende – også ved, at sager er dokumenteret, så man altid kan finde tilsvarende frem og se, på hvilket grundlag afgørelser er truffet. Dele af elementerne er selvfølgelig usynlige primært, når det handler om evnen til at se på tværs og se igennem dokumenter men også evnen til at kunne se konsekvenser af en eventuel beslutning. Sidstnævnte opfattes ofte, som at deltagerne i praksissen er mod forandringer og er alt for kritiske, men de sammenholder blot med historikken i tidligere beslutninger eller kontrollerer konsekvenser af en eventuel beslutning.

Det emotionelle aspekt inden for praksissen er mere usynligt og ikke noget, der tales særlig meget om, før man spørger til deres erfaringer med at møde virksomhedsrepræsentanter. Det er ikke her, de lægger vægten, når de fortæller om, hvad deres arbejde går ud på. Men når jeg observerer arbejdet, kan jeg se, at en væsentlig del netop handler om at kunne håndtere virksomheder med forskellige behov. Det er heller ikke noget, jeg hører en deltager i en ledelsespraksis omtale. Dog er der flere, der fortæller, at de til jobsamtalen er blevet spurgt, om de kan håndtere virksomheder, der er sure og utilfredse. Det emotionelle aspekt handler om at håndtere meget forskellige virksomheder med forskellige spørgsmål og problemstillinger. Fælles for dem kan være, at de oplever regler og sagsbehandling som en byrde. Nogle gange er kontakten til virksomhederne nem, det er tilfældet, hvor der er gensidig respekt i relationen mellem myndighed og virksomhed, og hvor deltagerne får positiv feedback på deres råd og vejledning. Andre gange er det op ad bakke, med rykkere, gentagne venlige påmindelser og forklaringer i detaljer. Over tid opbygger man fornemmelse for virksomhederne og kan dele erfaringer indbyrdes i praksissen. Nogle virksomheder går over stregen og bliver aggressive, og i sjældne tilfælde opsøger de endda sagsbehandlerne. Deltagerne er ikke særligt klædt på til disse situationer, hvilket har en sammenhæng med arbejdets usynlighed. Det seneste er, at direktør og departementschef udtrykker, at man generelt skal udvise mere imødekommenhed og service, hvor virksomhederne nu bliver kunder og ikke blot virksomheden, der står overfor en myndighed. Dette stiller andre krav til sagsbehandlerne, for et er, at de skal håndtere de ambivalenser, der er ved

at skulle være imødekomende og venlig overfor alle uafhængig af, hvordan de behandler en. Noget andet er, at de skal ændre relationen til virksomhederne fra en myndighedsrelation til en kunderelation. Endelig kan der opstå et krydspres mellem kravet til at skulle være serviceorienteret over for en kunde, men samtidig blive målt på antal sager og sagsbehandlingstiden. I øvrigt er det ikke kun virksomheder og relationer til disse, praksissens deltagere skal håndtere men også kontakten til nationale og internationale myndigheder. Et yderligere element i det emotionelle aspekt ved sagsbehandlingspraksissen er, at det særligt på kontrollerne er væsentligt at kunne lave sagsbehandling i nuet, hvilket fordrer fornemmelse, timing og koordinering med dem, der transporterer affald, de andre sagsbehandlere, andre myndigheder – politiet og SKAT og endelig styrelsens egne teknikere, som deltager i kontrollerne. Jeg ser en praksisøkologi, der bliver skabt under kontrollerne om en fælles opgave, hvor de forskellige praksisser er dybt afhængige af, hvordan deltagerne indbyrdes handler i nuet. Går en politimand ud på vejen og vinker lastbiler ind, skal hele holdet være klar, er for mange vinket ind på pladsen i forhold til mandskab, træder de forskellige myndigheder fleksibelt ind og støtter hinanden. Mangler teknikeren assistance, træder politiet og sagsbehandlere også op i transporten af affald for fx at hjælpe med at tage prøver. Her slækkes for et kort øjeblik en smule ved de i øvrigt skarpt opdelte myndighedsroller.

Det teknologiske aspekt sagsbehandlingspraksissen er umiddelbart ikke så fremtrædende inden for sagsbehandlingspraksissen. Her handler det om evnen til at anvende og udvikle håndholdt teknologi, der kan tøjle og styre sagsbehandlingen, fx et referatark, som danner rammen for sagsgangen men også giver indblik i status på sagen, uafklaretheder om, hvem der er blevet trukket på af eksperter undervejs. Dette spiller selvsagt tæt sammen med det bureaukratiske aspekt i praksissen, da det netop støtter op om dokumentation og status i den enkelte igangværende sag. Sagsbehandlingsområdet bliver sandsynligvis digitaliseret inden længe. Det skyldes EU-forordningen, der i dag stiller krav om, at sagsbehandlingen skal foregå i papirform. Der, hvor praksissen håndterer teknologi, er ved kontrol, hvor de har et mobilt kontor, de ”slår ud” med trådløst net og printer indbygget i bilen. Det teknologiske aspekt fylder ikke så meget i praksissen, til gengæld er elementer ved dette aspekt tæt knyttet til den bureaukratiske praksis i form af måder at dokumentere data i journaliseringssystemet på og måder at dokumentere selve sagsgangen i de åbne sager på. Det er systemer, som kan give overblik på tværs af sager, indblik i tidsforbrug, antal sager, åbne og afsluttede sager etc. Denne mestring af systemer er usynligt arbejde.

Der er en tydelig sammenhæng mellem de teleoaffektive strukturer, projektet i praksissen og det bureaukratiske aspekt inden for praksissen. Deltagerne søger at opretholde et tydeligt ”projekt” og mål i deres arbejde, der har et samfundsmæssigt sigte. Det handler om at forebygge forurening ved at stoppe ulovlige transporter af affald, så det handler om at finde de ”brodne kar” inden for branchen. Det er væsentligt for dem at fremstå som en myndighed, der har en stor troværdighed og en rød tråd, i måden, sager behandles på. Deres teleoaffektive strukturer er ”stærke” i den forstand, at de er parate til at kæmpe for det, de mener, er vigtigt og nødvendigt. Jeg har fremstillet en sagsbehandlingspraksis med de særlige aspekter, som kendetegner praksissen – både de mere synlige og usynlige aspekter ved praksissen samt praksissens projekt og teleoaffektive strukturer, som deltagerne er med til at reproducere. I kapitel 13 vil jeg sætte fokus på de forandringstiltag, der præger denne praksis, og som har rødder i bredere politiske dagsordener, men som får et udtryk af effektiviseringstiltag og krav om mere imødekommenhed overfor virksomheder inden for styrelsen. Jeg vil undersøge, hvad disse tiltag betyder for sagsbehandlingspraksissen, hvad de gør ved de særlige aspekter, der kendetegner praksissen og de teleoaffektive strukturer og praksissens projekt. Men jeg vil også se nærmere på, hvad deltagerne i praksissen gør i den sammenhæng for at opretholde og/eller transformere praksissen. Endelig vil jeg se på de skyggesider, der følger med forandringerne. De handler om det pres, der skabes på deltagerne i praksissen, som så også bliver et pres og en konkurrence indadtil, der gør det vanskeligt for en ny at finde vej ind i praksissen. Sagsbehandlingspraksissen er den sidste af de tre administrative praksisser. I næste kapitel vil jeg på baggrund af de tre cases opsummere de særlige aspekter, jeg ser på tværs af praksisserne.

Særlige aspekter på tværs af administrative praksisser

Formålet med dette kapitel er at indkredse det særlige ved det administrative arbejde og hermed særlige aspekter ved administrative praksisser. Jeg zoomer ud for nærmere at indkredse de aspekter, der går på tværs af de tre cases og inddrager relevant arbejdslivs- og organisationsteori for yderligere at udfolde disse aspekter. Jeg har i kapitlerne 7-9 fremstillet tre forskellige slags administrativt arbejde i et praksisorienteret perspektiv og hermed tre forskellige administrative praksisser. De fagområder, de tre praksissers handlinger og aktiviteter foregår inden for, er meget forskellige. Det handler om transport af affald, professionsuddannelser og økonomi. På trods af forskellighederne træder særlige aspekter tydeligt frem på tværs af praksisserne. De tre aspekter har en snæver sammenhæng med den praktiske forståelse og elementer i de teleoaffektive strukturer. Det vil sige, at de enkelte aspekter først og fremmest siger noget om, hvad arbejdet indebærer og kræver, men at der samtidig knytter sig en normativ orientering til dette.

I mine casefremstillinger benævner jeg de tre aspekter som det bureaukratiske aspekt, det emotionelle aspekt og endelig det teknologiske aspekt ved de administrative praksisser. Aspekter er nogle særlige træk ved de administrative praksisser, som går igen, når jeg zoomer ud og ser på tværs af praksisserne. De tre aspekter er (gen-) skabt gennem praksissens historie og ses i større eller mindre grad i de tre cases. Jeg har en formodning om, at de tre aspekter går igen i administrative praksisser inden for både den offentlige og private sektor. Dog findes der mange forskellige versioner, hvor der er "skruet" mere eller mindre op og ned for hvert af de tre aspekter, og hvor der samtidig eksisterer meget lokale versioner af disse, som vi også ser det i de tre cases. Her gælder fx det særlige ved at arbejde i en studieadministration, i centraladministrationen eller ved at arbejde i en regnskabsafdeling. Groft sagt kan man sige, at det bureaukratiske aspekt dominerer i en sagsbehandlingspraksis, at det emotionelle aspekt dominerer i de

studieadministrative praksisser og endelig, at et teknologisk aspekt dominerer i en regnskabspraksis.

De tre aspekter realiseres på forskellig vis i den enkelte praksis og skal ses i sammenhæng med den praksisøkologi, som praksissen er en del af. Desuden bringer den enkelte deltager i praksissen sine traditioner og historie ind i praksissen, hvilket kan forstærke eller mindske styrken af en eller flere af de pågældende aspekter. Fx mener jeg, at det har betydning, hvorvidt man er uddannet inden for offentlig administration, hvor man har gennemført praktikforløb, og endelig hvordan man er blevet oplært. Det bureaukratiske aspekt understøtter via procedurer og vejledninger, at de administrative processer kommer til at foregå på en ensartet, effektiv og troværdig måde, hvor tidsfrister overholdes, og alle behandles ens. Til det bureaukratiske aspekt hører også en særlig forståelse for det område, der er kontekst for praksissen. I sammenhæng med de tre cases vil det sige en indsigt i uddannelse, transport af jord og affald samt i økonomisk at "drive" uddannelser. Det emotionelle aspekt ser jeg som de dele af arbejdet, der handler om at få administrationen af uddannelser, sagsbehandling og samarbejdet om regnskab til at "glide" i sammenhæng med andre praksisser. Endelig er det teknologiske aspekt de dele af arbejdet, der understøtter både det bureaukratiske og emotionelle aspekt i form af udtræk og anvendelse af nødvendige data til sagsbehandling og servicering. Det handler om at håndtere eksisterende systemer med deres muligheder og begrænsninger og om at udvikle supplerende og håndholdte systemer, der hvor der er "huller". Endelig handler det om at udarbejde systemer til at "tøjle" processer. Jeg vil i det følgende udfolde, hvad det enkelte aspekt indebærer, herunder hvilken praktisk forståelse samt teleoaffektive strukturer, der umiddelbart knytter sig hertil med udgangspunkt i de tre cases. Hvad angår det bureaukratiske og det emotionelle aspekt sætter jeg særsomt fokus på de mere normative orienteringer, der kendetegner de to aspekter. I det teknologiske aspekt er de en mere implicit del af aspektet. Aspekterne er her analytisk opdelte. I virkeligheden er de overlappende og uadskillelige.

Det bureaukratiske aspekt

Det bureaukratiske aspekt har en snæver sammenhæng med den historiske udvikling af bureaukratiet og har hermed ikke alene en afgørende betydning for udviklingen af den administrative praksis, men også for andre praksisser i dette tilfælde

inden for centraladministrationen. Der knytter sig dog et særligt bureaukratisk aspekt til det administrative arbejde, som jeg ser i de tre casestudier. Jeg medgiver Du Gay, at bureaukratiet er noget, vi i dag tager for givet samtidig med, at vi kritiserer det for noget, det hverken er skabt til eller kan rumme (Du Gay, 2007). I offentligheden bliver bureaukratiet defineret som en værdiløs organiserings- eller ledelsesform, som vi med alle midler skal søge væk fra bl.a. ved at indføre effektivisering og konkurrence. Det skyldes, at bureaukratiske organisationer er ineffektive, uflexible og konservative. Du Gays ”hyldest til bureaukratiet” kan være med til at udfolde de administrative praksissers bidrag og tale bureaukratiet op ved at genetablere en etisk værdighed for den bureaukratiske administrations jordbundne rutiner. Dette tager sit afsæt i en bekymring om udviklingen som følge af nye ledelsesformer, der virker afviklende på en klassisk bureaukratisk form for offentlig forvaltning. Den bureaukratiske rationalitet kan måske virke ineffektiv, når den ses igennem nye ledelsesformers briller, men som Du Gay gør os opmærksom på, kan den også opfattes som afgørende for at sikre et effektivt parlamentarisk demokratis overlevelse (Du Gay, 2007: 216). Jeg vil trække på Du Gays læsning af Weber og bureaukratiet, når jeg mere præcist udfolder de elementer, som jeg via observationer og samtaler har fundet, at den administrative praksis består af og i forhold til dens samfundsmæssige betydning, der er et modsvar til de negative diskurser, der hersker om bureaukratiet, som noget man for alt i verden skal arbejde sig væk fra som offentlig forvaltning jf. kapitel 6. Samtidig henter jeg inspiration fra Webers forståelse af de etiske og kaldsmæssige betingelser for embedsmandens adfærd til at udfolde dele af de teleoaffektive strukturer, som jeg ser, knytter sig til det bureaukratiske aspekt.

Som nævnt fylder det bureaukratiske aspekt forskelligt i de tre casestudier. Måske ikke overraskende fylder det mest i sagsbehandlingspraksissen. Dette skyldes både nærheden til centraladministrationen men også selve arbejdet. Det bureaukratiske aspekt fylder også i studieadministrationen og er medvirkende til, at uddannelserne kan ”køre” rent administrativt, men det er også det bureaukratiske aspekt, som ligger til grund for meget af interaktionen med undervisere og studerende. Endelig er der regnskabspraksissen, hvor jeg ser aspektet såsom væsentligheden af at behandle alle sager ens, at skabe forudsigelighed og styre processer gennem procesbeskrivelser. Praksissens primære relationer er interne praksisser, hvorimod de to andre praksisser har hhv. virksomheder og studerende at ”tage sig af”. Det bureaukratiske aspekt udfordres og understøttes på forskellig vis i de tre casestudier. Mest synligt og anerkendt er det i sagsbehandlingspraksissen, men det har kostet

mange kampe undervejs og gør det fortsat at fastholde aspektet, når man fra ledelsens side fx forsøger at "leane" sagsbehandlingen, centralisere journaliseringsdelen af sagsbehandlingen og ændre ved den "røde tråd" i afgørelser og vurderinger i retning af mere venlighed overfor virksomheder. I den studieadministrative praksis fylder det bureaukratiske aspekt, men den særlige kunnen, der knytter sig hertil får ikke plads, så deltagerne oplever, at arbejdet kan gøres ordentligt. Her tænker jeg fx på den manglende inddragelse i en ny uddannelse, så deltagerne i den studieadministrative praksis må "løbe" efter og koble administrationen på, imens uddannelsen kører. Der er også en begrænsning i det bureaukratiske aspekts "udfoldelsesmuligheder" i regnskabspraksissen. Tit bliver en administrativ tilgang til nye tiltag set som kritik. I det følgende vil jeg udfolde væsentlige elementer i det bureaukratiske aspekt, herunder hvad de består i, hvad de kræver, og hvilken særlig normativitet, der knytter sig hertil.

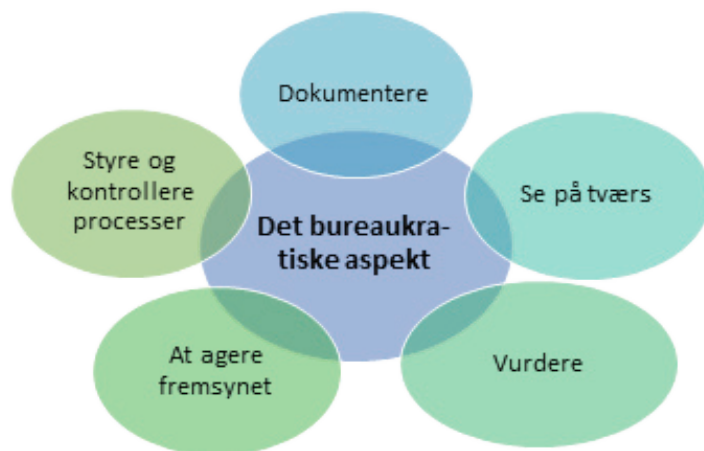
Elementer i det bureaukratiske aspekt

Jeg vil udfolde de elementer, jeg ser som en del af det bureaukratiske aspekt. Det drejer sig om at dokumentere, styre og kontrollere processer, vurdere, at agere fremsynet og se på tværs. *Dokumentation* er et centralt element i det bureaukratiske aspekt. Dokumentation giver mulighed for at placere et ansvar, og som Du Gay pointerer (s. 26, 2013), så opretholder arkiver en fælles hukommelse og sikrer, at ansvarlige holder ord. Jeg ser dokumentationen som et helt særligt element i sagsbehandlingspraksissen, hvor flere af sagsbehandlerne netop har en baggrund i journalen og har udviklet evner til at dokumentere præcist. På sagsområdet er det helt centralt at dokumentere med en særlig terminologi. Denne del af praksissen er også helt centralt i oplæringen af en ny deltager i praksissen. Jeg ser også mange eksempler på, hvordan både jurist, ledelse og teknikere bliver hjulpet på vej, fordi arkivet af sager er utrolig effektivt at finde rundt i. Sagsbehandlerne bruger det selv hele tiden. Når de skal finde tilsvarende sager om fx en særlig type affald, sager, der ligger om en virksomhed. Når der er politiske sager, kan der lynhurtigt findes tilsvarende sager frem. Denne måde at dokumentere sager på, står i kontrast til en database, som praksissen overtager, som ifølge dem er meget misvedligeholdt. Her er e-mails journaliseret uden det rigtige og præcise emne, hvor det ikke fremgår, hvem akten kommer fra, hvad den handler om, hvilket gør dokumentationen, der foreligger "ubrugelig". I den studieadministrative praksis er der ikke systemer, der har understøttet denne dokumentation, så flere har selv udviklet det, de kalder for "håndholdte systemer", der netop kan sikre en dokumentation af fx "hængerne", som ikke nødvendigvis fremgår af systemets lister. Inden for regnskabspraksissen

giver det sig selv, at dokumentationen er helt afgørende for at kunne leve op til regnskabets standarder i form af bl.a. bekendtgørelser. Der, hvor det kniber er, når dokumentationen er ude af regnskabspraksissens deltageres hænder og overladt til en praksis uden regnskabskyndig indsigt, hvilket gør, at deltagere ofte må rette op på fejl og mangler i dokumentationen af data.

At *styre og kontrollere processer* er et andet centralt element i det bureaukratiske aspekt, der kommer til udtryk på forskellige måder i de tre administrative praksisser. I regnskab er det styringen og kontrollen med regnskabsprocessen. Den kommer til udtryk ved den måde, arbejdet er organiseret på men også i detaljerede og minutiøse beskrivelser og vejledninger til de enkelte delfunktioner i regnskabsprocessen. Det gælder for debitor, kreditor og hele regnskabsprocessen. I den studieadministrative praksis er at styre og kontrollere processer også rigtig vigtig og sker i et samarbejde med en undervisningspraksis og også alene i den administrative praksis. Det gælder hele planlægningen af forløb mht. deadline, frister vedrørende eksaminer, men det handler også om udarbejdelse af vejledninger til systemer og dele af arbejdsprocesser. I sagsbehandlingspraksissen har deltagerne udviklet særlige vejledninger og systemer til at styre sagsbehandlingen og sikre, at alle oplysninger mv. kommer med. Her er særlig et ”referatark” centralt for måden at køre sagerne på og som tjekliste for, at al dokumentation bliver sikret, og processen dokumenteres undervejs, herunder om der har været behov for at vurdere og afklare i samråd med en tekniker eller jurist.

Figur 8. *Det bureaukratiske aspekt*



Selvom der er love og regler, foretages der hele tiden skøn, fortolkninger og *vurderinger*. Det gælder inden for alle praksisser. Måske mindst inden for regnskabspraksissen, da denne praksis er underlagt en ”detailstyring” og kontrol i hele forløbet. Dog tager gruppen samlet set løbende vurderinger, når nye regler skal implementeres som fx eksemplet med omvendt betalingspligt, for hvad betyder det konkret for praksissen? Kritikere af bureaukratiet er optaget af at fremstille et bureaukrati som noget, der sætter stramme regler op og tøjler en individuel adfærd, hvor der ikke er plads til det personlige skøn og dømmekraft. Det modsatte gør sig dog gældende. Det personlige skøn er netop en væsentlig del af den embedsmæssige adfærd, og den uafhængige beslutningstagning er central i den bureaukratiske adfærd. Et er, at kritikere hævder, at der ikke er plads til personlige skøn og vurderinger inden for en bureaukratisk styreform, noget andet er, at den del af arbejdet også i høj grad må siges at være den usynlige del af arbejdet. I casen om sagsbehandlingspraksissen er der flere eksempler på vurderinger, hvor det gælder om hvorvidt transport af affald lever op til, hvilke fraktioner man må importere/eksportere til forskellige anlægstyper, men også vurderinger af fx bøder. Visse vurderinger indebærer, at det ikke er deltagerne i den administrative praksis selv, der foretager den endelige vurdering, men det er dem, som lægger op til drøftelse, kommer med input og eksempler på sager, der kan vise det ene eller andet. Drøftelserne foregår med teknikere, jurist og ledelsespraksis. I den studieadministrative praksis gælder tilsvarende, at praksissens deltagere hele tiden foretager mindre vurderinger også i konkrete sager med studerende, når regler og studieordninger langt fra giver et klart svar, men de kender også grænsen for, hvornår uddannelsesleder, administrativ chef eller undervisningspraksissen skal involveres for at træffe den endelige beslutning. En del af disse vurderinger samles i et ”mentalt arkiv” eller på lister som ”den røde mappe” i transportgruppen i styrelsen.

Jeg ser *fremsynetheden* som et fjerde væsentligt element i det bureaukratiske aspekt. Begrebet er hentet fra Paul Du Gay og handler om, at tingene bliver undersøgt og gennemtænkt på forsigtig og fremsynet vis. Du Gay kalder dette for bureaukратиets konserverende etos, der handler, om at alt kontrolleres på forhånd. Hvis den ønskede forandring ikke er praktisk mulig, så bliver det ikke sat i værk, med mindre man finder løsninger på, hvordan det kan komme til at virke. Langsommelighed kan være en dyd, hvis en sag belyses grundigt, og resultatet skal være en retfærdig behandling (Du Gay, 2013). I alle tre praksisser ser jeg dette element i det bureaukratiske aspekt. I hvert fald er der et ønske om at anvende denne

tilgang eller forståelse. Netop når det gælder den studieadministrative praksis er der flere eksempler på, at praksissen ikke bliver involveret i denne del, fx når det handler om, hvorvidt nye uddannelser kan fungere rent administrativt. Ønsket hos deltagerne i den administrative praksis er at undersøge disse planer, inden man trykker på start, så ikke alene det rent pædagogiske og en underviser praksis laver denne ”prøve” i forhold til deres praksis. Tilsvarende gælder, når nye digitale systemer indføres. Medarbejderne er lynhurtige til at vurdere, hvor systemet er tilstrækkeligt og det modsatte. De ønsker også at bidrage med en fremsynet vejledning til et konkret system, men får et nej fra en ledelsespraksis. Deltagerne i sagsbehandlingspraksissen oplever, at de har fået et ry for at være meget kritiske og bagstræberiske, men som de siger, ønsker de blot at afprøve, om ting holder vand, før konkrete beslutninger træffes, som kan have betydning for et helt sagsbehandlingsområde. Nogle gange sidder de tilbage med følelsen af ”hvad sagde vi”, uden at nogle vender tilbage og anerkender, at de netop burde have lyttet til deres vurderinger. At agere fremsynet har en helt anden ”klang”, end at man fx er modstander af forandringer. Der er en stor styrke i at handle fremsynet ved, at deltagere er i stand til praktisk at kunne omsætte eventuelle beslutninger og nye tiltag til fremtiden.

I regnskabspraksissen bliver jeg opmærksom på, at kontrol ikke alene handler om at tjekke data, men også om at kunne se uoverensstemmelser og finde forklaringer på disse *på tværs af områder*. Jeg ser dette som en slags detektivrolle i kontrolfunktionen. Samtidig går det op for mig, at også her anvender deltagere af en praksis indsigten og erfaringer fra forskellige måder, enten fordi de tidligere har fundet tilsvarende uoverensstemmelser, eller fordi de har erfaringer fra tidligere områder. I sagsbehandlingspraksissen har detektivrollen også en særlig plads, når en ny sag bl.a. skal kontrolleres for dokumentation og data. Fx når man kan se, at en affaldsfraktion bliver sendt med et meget stort containerskib, så rejses spørgsmålet, hvad skal resten af pladsen anvendes til? Men det handler for medarbejderne også om at lægge sager op til vurdering hos jurist og teknik, alt afhængig af, om det er juridiske spørgsmål eller spørgsmål til affaldets indhold og behandlingsmetoder. Her går de i sagsbehandlingspraksissen selv så langt som muligt. Endelig ser jeg i den studieadministrative praksis flere eksempler på, at man ikke alene anvender ”data” fra et område, man ser sammenhænge mellem fx det internationale område og eksaminer, hvad angår de studerende, som måske har haft udfordringer i forbindelse med praktik og hermed har haft svært ved at gennemføre en række eksaminer i halen på dette. Dette er en kunnen, man oparbejder gennem flere år.

En bureaukratisk etos

Jeg ser en bureaukratisk etos som en del af de administrative praksissers bureaukratiske aspekt. Særligt gælder det for sagsbehandlingspraksissen. Jeg ser i høj grad en sammenhæng mellem deres teleoaffektive strukturer og den bureaukratiske etos. Jeg observerer gang på gang deres ønske om at fremstå som en troværdig myndighed, der behandler alle ens og ikke gør forskel på fx virksomheder, og hvor der er en tydelig rød tråd i sagsbehandlingen. Inden for Webers bureaukratitænkning er bureaukratiet historisk kontingent og en variabel 'livsorden' med sit eget særegne etiske miljø. De etiske kendetegn ved den gode bureaukrat er en streng overholdelse af procedurer og en stærk loyalitet overfor formålet med embedet. Dette står ifølge Weber i modsætning til og kan forhindre relationer, der giver muligheder for korrupsion og brud på fortrolighed (Du Gay, 2007). Den bureaukratiske adfærd er tæt forbundet med krav om objektivitet, upartiskhed og rationalitet. Evnen til at kunne behandle folk som individer og hermed se bort fra status og værditilskrivninger ser Weber i en tæt sammenhæng med demokratiet. Det handler om at skabe lighed, pålidelighed og procedural fairness ved sagsbehandling. Det skaber en forudsigelighed og en konsistens over tid, der gør, at systemet er pålideligt. Ifølge Weber er dette forudsætninger for massedemokrati og social lighed (Du Gay, 2007).

Der er flere eksempler fra sagsbehandlingspraksissen, hvor deltagere tager kampen op og forsøger at fastholde netop tidligere beslutninger eller viser konsekvenserne ved at ændre konkrete vurderinger, der har betydning for praksissen. Netop at agere myndighed er særligt vigtigt. De står ikke i en kunderelation, som en ledelse ønsker. Jeg ser eksempler på en bureaukratisk etos i både studieadministrationen og i regnskabspraksissen farvet af de særlige kontekster, de er en del af. I studieadministrationen er man optaget af at skabe tydelige og klare procedurer ikke kun til fordel for praksissen selv men også for andre praksisser, herunder de studerende. Og de konkrete procedurer og vejledninger skal udvikles med en praktisk og fremsynet "hands-on" tilgang, hvis det skal give mening. I regnskabspraksissen er opgaven med at passe på husholdningen central. Her er en streng overholdelse af regler og procedurer og en stærk loyalitet overfor praksissens formål. Man kan sige, at de netop forsøger at sikre, at tingene foregår på retfærdig vis ud fra ensartede procedurer. Noget af det værste de ved, er måden, hvorpå tingene foregår lokalt, hvor regnskab er blevet en mikrodel af opgaven og derfor ikke bestrides af regnskabskyndige. Det gør, at de hele tiden må følge op og kontrollere.

Det emotionelle aspekt

Det emotionelle aspekt er ikke et nyt fænomen inden for den administrative praksis. Det har hele tiden været der, men er usynligt. Jeg viser særligt i casen om den studieadministrative praksis, at det emotionelle aspekt fylder rigtig meget. Intet har ændret sig siden den tidlige automatiseringsperiode i start 80'erne, hvor der også blev peget på, at denne del af arbejdet er usynlig. Mit ærinde er at vise, at dette aspekt er et arbejde, der kræver kompetencer, som hverken er koblet til personlighed eller køn. Det handler hermed ikke om at kvalificere beskrivelsen af de elementer, der indgår i dette aspekt, men overhovedet at sige, at det er en vigtig bestanddel af den administrative praksis. Der kan være noget særligt på spil ved det administrative emotionelle aspekt, ved at service altid har været en integreret del af praksissen. Det vil sige, at deltagerne i den administrative praksis har leveret noget for nogle andre for at få tingene videreeksperderet, ordnet, lagret og formidlet. I dette ligger også, at den administrative praksis har været en "støttefunktion". Hvor det i de typiske relationsprofessioner ofte er borgere, professionerne interagerer med, har det traditionelt været interne praksisser, som den administrative praksis har haft et samspil med. Mange af de traditionelle støttefunktioner, her tænker jeg primært på forkontoret, sekretariatsbetjeningen og chefsekretærfunktionen, eksisterer ikke i særlig høj grad i dag sammenlignet med tidligere. Derimod ser jeg i casene, at de administrative praksisser både har interaktion med studerende, andre myndigheder, virksomheder etc. Jeg trækker på forskning i emotionelt arbejde til at udfolde det emotionelle aspekt. Meget af denne forskning er opstået ved væksten i servicearbejdet i fx callcentre. Denne version af det emotionelle arbejde kommer umiddelbart tættere på den administrative praksis end det emotionelle arbejde i velfærdsarbejdet, også selvom den offentlige sektor er en fælles kontekst for arbejdet. Samtidig kan forskning inden for usynligt arbejde bidrage med et særligt element ved "servicearbejdet", nemlig artikulationsarbejdet, som forskning i emotionelt arbejde ikke dækker, jf. kapitel 3.⁹¹

Det emotionelle aspekt handler om at kunne håndtere andre praksisser, ambivalenser og at kunne mestre artikulationsarbejde, som forener det følelsesmæssige arbejde med teknologiske og kognitive aspekter, herunder fornemmelse for timing

91 Jeg trækker på forskning i emotionelt arbejde inden for servicearbejde (bl.a. Hochschild, Bolton, Korczynski, Forseth) og artikulationsarbejde (Corbin & Strauss, Leigh Star, Suchman, Hampson Junior).

og koordinering. Som det fremgår af udviklingen af den administrative praksis, er disse kompetencer altid blevet taget for givet. Det emotionelle aspekt indgår ikke som en del af oplæringen. Der er foregået og foregår fortsat en naturalisering af denne del af arbejdet, som noget kvinder gør og som hermed er koblet til kvindelige egenskaber. Det emotionelle aspekt er en del af alle tre administrative praksisser. Dog fylder den mere i den studieadministrative praksis end i de andre praksisser og måske mindst i regnskabspraksissen. Der er ingen af de tre steder, hvor jeg oplever, at det emotionelle aspekt bliver set og anerkendt. Det emotionelle aspekt er inden for regnskabspraksissen transformeret efter centraliseringen af hele økonomiområdet, relationerne til praksisser på seminarierne er ændret samtidig med, at nye systemer medfører opgaver om formidling og supportering. Inden for sagsbehandlingspraksissen har den hele tiden været der i kontakten med virksomhederne, andre danske og internationale myndigheder og også internt i samarbejdet med jurister, teknikere og ledelsen. Jeg fornemmer ikke, at det har været en anerkendt del af arbejdet. Det nye er, at styrelsen som en del af en generel tendens inden for centraladministrationen italesætter, at de skal udvise større virksomhedsvenlighed. Der italesættes nye måder at agere myndighed på, hvor "service" og "kunde-begrebet" indgår. Her oplever deltagere af sagsbehandlingspraksissen en konflikt mellem myndighedsrollen og kunderelationen med virksomhederne, og spørgsmålet er, om denne italesættelse af service gør, at det emotionelle aspekt bliver talt mere frem og anerkendt som en væsentlig del af den administrative praksis?

Inden for studieadministrationen er denne usynlige praksis den mest synlige for mig som observatør. Men også her oplever jeg, at den bliver taget for givet og er selvfølgelig for andre praksisser lige indtil, at der sker forandringer med elementer ved dette aspekt. Fx oplever de i en undervisningspraksis pludselig, at de skal håndtere arbejde, de før åbenlyst har haft den studieadministrative praksis til at hjælpe sig med, som det vil fremgå af kapitel 12. I tæt sammenhæng med dette aspekt er de teleoaffektive strukturer om at "hjælpe på vej" og at "få tingene til at glide". Det vil sige, hjælpe virksomheder, studerende, undervisere, andre praksisser på vej med de udfordringer og spørgsmål, de står med. Det emotionelle aspekt handler desuden om at få tingene til at glide i form af at kombinere både en forståelse af situationen ud fra både en indsigt i andre praksisser og enkelte deltagere, håndtering af det materielle, hvor timing er helt central. Jeg vil i det følgende udfolde de elementer, jeg ser i den praktiske forståelse af det emotionelle aspekt.

Elementer i det emotionelle aspekt

Jeg har indkredset de emotionelle elementer på tværs af de tre casestudier til at handle om håndtering af andre praksisser, at få tingene til at glide og endelig de ambivalenser, som deltagere af de administrative praksisser skal håndtere. Det er en meget implicit og selvfølgelig del af de administrative praksisser at gøre noget for andre og håndtere andre praksisser. I en studieadministrativ praksis oplever jeg, at praksissen skal håndtere primært undervisningspraksissen og de studerendes praksis – og i stigende grad også en ledelsespraksis, som nu er blevet mere synlig om end, den er meget langt væk. Særligt for denne praksis gælder den høje grad af uforudsigelighed, netop hvad angår det emotionelle aspekt. De ved aldrig, hvad dagen byder på, hvem der dumper ind ad døren, selvom de fx oparbejder erfaringer i at forudse, i hvilke perioder, der særligt opstår spørgsmål.

Figur 9. *Det emotionelle aspekt*



Praksissen har også et samspil med en undervisningspraksis, som de bl.a. er afhængige af for at kunne forberede den administrative del af eksamensopgaven. Blandt underviserne er der dem, som er i god tid, dem de skal løbe efter på gangene for at få svar, dem der oplever klare grænser for, hvad de skal tage sig af, dem der er velbevandrede ud i det teknologiske og ikke er, dem, der er imødekommende og det modsatte. De har også et samspil med en anden praksis, nemlig de studerende. De kan være frustrerede over regler, være kede af et eksamensresultat, euforiske over det samme, have alt muligt i øvrigt med sig i bagagen, når de møder den studieadministrative praksis, som har betydning for, hvordan deltagerne møder dem.

I sagsbehandlingspraksissen nævnes gang på gang, at det er væsentligt at have indsigt i de forskellige typer af virksomheder. Ofte er der en sammenhæng mellem, om det er de store, der gerne vil presse på for at få rykket lidt ved fortolkningerne og tidligere vurderinger, eller om det er de små, som er pressede over alt det administrative for dem i sagsgangen, og som kan være udfordret af både læse- og skrivevanskeligheder. De internationale myndigheder har også meget forskellige måder at gøre tingene på, men de opfører sig også ganske forskelligt. Det tager tid at finde ud af, hvordan man fx håndterer en fransk sagsbehandler fra tilsvarende myndighed, der er vred over at skrive på engelsk og insisterer på at skrive på fransk i alt andet end de fortrykte engelske skabeloner for bilag. Inden for regnskabspraksissen skal deltagerne i bogholderiet håndtere et samspil med deltagere fra de studieadministrative praksisser og påpege fejl, opklare fejl og hermed ofte opsøge disse praksisser, når noget er "galt". De skal i mødet håndtere, at disse praksisser ikke har økonomi som en primær opgave men, at det blot er en blandt rigtig mange opgaver. Controllerne inden for praksissen skal særligt håndtere et møde med en ledelsespraksis omkring fremstillinger af professionshøjskolens regnskab.

Deltagerne i de administrative praksisser skal kunne vurdere karakteren af og andelen af det emotionelle arbejde. Man kan sige, at der i mødet med andre praksisser indirekte bliver et krav til den administrative praksis om at skulle opretholde en social orden mellem de to praksisser. Og ansvaret ligger oftest i den administrative praksis, når det handler om at skulle vejlede, formidle, besvare spørgsmål og supportere. Så i den emotionelle praksis ligger også en opgave i at skulle opretholde en relation, og den kan være forskelligt alt afhængig af, om man har en myndighedsrolle eller er en kollega, som skal servicere kolleger. Jeg ser, at deltagerne af de administrative praksisser agerer "multiskilled emotion managers" (Bolton, 2004), hvor medarbejderne skal kunne håndtere meget forskellige deltagere i andre praksisser.

Jeg ser i de tre cases, at der er en tendens til, at en ledelsespraksis har nogle idéer om, hvordan deltagerne i de administrative praksisser bør agere i sammenhæng med andre praksisser. Måske tydeligst er det p.t. i styrelsen, hvor den øverste ledelse ønsker, at medarbejderne skal vise venlighed overfor virksomheder og sige "ja, men..." i stedet for "nej". Her mener medarbejderne, at de lidt bliver påduttet en anden rolle og skal gøre noget andet, end det, de hele tiden har gjort, været en venlig myndighed men med streg under myndighed. Der defineres tilsyneladende en anden form for venlighed end den udgave, som den administrative praksis hele

tiden har haft i rollen som myndighed. I den studieadministrative praksis er der et servicekoncept på vej, der griber ind i forhold til, hvad man som medarbejder skal gøre og tage sig af inden for service. Konsekvenserne af dette er umiddelbart, at arbejdet bliver standardiseret arbejde i forhold til den erfaring gennem interaktioner med andre praksisser, der er opbygget gennem år. Dette kan også rumme elementer af følelsesmæssige belastninger. Endelig jf. casen om regnskabspraksissen er der en tendens til at italesætte de administrative medarbejdere, som nogle, der bør lukke mere op overfor omverdenen, at man i praksissen lukker sig om sig selv. Dette står i modsætning til det, jeg observerer og lytter mig til i denne praksis. De ønsker netop at have langt større adgang til de praksisser, de skal samarbejde med.

Det er ikke tilstrækkeligt alene at fokusere på det følelsesmæssigt belastende ved servicearbejdet. Det er også væsentligt at medtage de positive sider ved det emotionelle aspekt ved arbejdet. Det vil sige, at det er mere oplagt at tale om ambivalenser ved det emotionelle arbejde. Virksomhederne, de studerende, underviserne, de internationale myndigheder, de interne kolleger repræsenterer både en belastning og en begejstring i arbejdet. Deltagere af den administrative praksis "giver" ikke alene men "modtager" også af andre praksisser. Det er meget tydeligt, at det betyder noget for deltagerne i sagsbehandlingspraksissen, når virksomheder vender tilbage og siger tak for hjælpen eller i situationen anerkender den hjælp, de har fået og næste gang faktisk gør tingene selv på baggrund af den vejledning, de har fået. Tilsvarende gælder, når den studieadministrative praksis har succes i samarbejdet med en censor, der takker for samarbejdet, en studerende, der vender tilbage og siger, at vedkommende er sluppet af med sine frustrationer og er kommet videre og i øvrigt takker for samtaler. Eller når bogholderiet guider en frustreret administrativ medarbejder igennem 'Rejs-Ud' systemet og tager sig tid til det, så vedkommende føler sig tryk ved systemet, og vedkommende vender tilbage med kærlige hilsner og et tak for hjælpen.

Der er ingen tvivl om, at det emotionelle aspekt rummer en række *ambivalenser*. Og det er ikke alene ambivalenser i relation til deltagere i andre praksisser, men også en organisatorisk og/eller teknisk ambivalens (Forseth, 2010). Et eksempel fra sagsbehandlingspraksissen kan være håndtering af det følelsesmæssige, når man får til opgave at overtage et system med en række fejl, hvor man kunne være inddraget for at undgå dette men nu skal "rydde op". Ambivalenser som følge af forandringer i den studieadministrative praksis er dobbeltheden ved de nye IT-systemer, som italesættes af en ledelsespraksis, som nogle, der skal effektivisere arbejde, og

på baggrund heraf gennemfører man en række afskedigelser, så besparelsen bliver taget på forhånd. Men samtidig kan deltagerne i praksissen godt se fidusen ved den ny teknologi. Regnskabspraksissens deltagere har en vis organisatorisk ambivalens, de skal håndtere. De skal agere på baggrund af organisationsforandringer, hvor dele af økonomi fortsat er en del af studieadministrationen på seminarierne, hvilket gør, at de skal kontrollere og rette deres fejl. På den ene side kan de godt se, at kvaliteten er blevet bedre, men på den anden side er deres arbejde blevet mere 'bundet', og der er skabt en afhængighed til et andet led i organisationen, som ikke har samme regnskabskyndighed.

I studieadministrationen ser jeg hele tiden den del af det emotionelle aspekt, der handler om *timing og koordinering*, tilsvarende når jeg er ude på kontrol med sagsbehandlerne. Studieadministrationen er til tider omdannet til et "kontrolrum", hvorfra forskellige kommandoer, beskeder gives, problemløsninger foregår i situationen med en timing og koordinering, der får tingene til at glide. Når jeg sammenligner med et kontrolrum er det, fordi at praksisser her skal kunne agere lige nu og her, de skal kunne håndtere spørgsmål i nuet. Tilsvarende smider deltagerne i en administrativ praksis alt fra sig, når noget uforudsigeligt og akut opstår, en studerende, der har et problem, vedkommende skal have håndteret og løst måske af en deltager i den studieadministrative praksis eller af andre, som de i praksissen kan guide videre til. Når en underviser står og skal have løst en udfordring i undervisningslokalet, jf. observationen med Hanne, hvor hun smider alt, hvad hun har i hænderne for at sikre, at undervisningen kan fortsætte med powerpoint-præsentationer og kommer tilbage og tager sig af et andet akut problem hos en underviser.

På kontrollen, som jeg gengiver i observationer, glider lastbiler ind og ud af båsene på rastepladsen, alt imens sagsbehandlingspraksissens deltagere, politiet og teknikere fordeler sig mellem lastbilerne og deres chauffører samt det mobile kontor. Sagsbehandlingen foregår 'live' og oplysninger udveksles mellem det materielle og andre praksisser. Det eneste tidspunkt, hvor der er ophold i denne praksis er, når der ikke er fyldt op med lastbiler, og de står klar afventende en ny A-mærket transport. Både i sagsbehandlingspraksissen og i den studieadministrative praksis ser jeg en særlig form for arbejde, der ligger på kanten af det emotionelle aspekt samtidig med, at den rummer emotionelle elementer. For her handler det også om at kunne aflæse og håndtere både chauffører og andre praksisser, der indgår i kontrollen. Men samtidig er der en særlig interaktion med det materielle, og for

at det hele kan glide, kræver det også en timing for, hvornår man gør hvad og hvordan. Denne del af det emotionelle aspekt uddyber jeg med et begreb om artikulationsarbejde. Artikulationsarbejdet handler i et praksisorienteret perspektiv for mig at se om håndtering af koordineringsprocesser, for at sammenhænge mellem praksisser fungerer, og arbejdet bliver gjort. Dette er særlig vigtigt i uforudsigelige situationer, som både kontrollen er fyldt af og store dele af arbejdet i studieadministrationen. Begrebet har en tæt sammenhæng med begrebet om det usynlige arbejde, jf. kapitel 3. Suchman (1996) vil betegne artikulationsarbejdet både på kontrollen og i den studieadministrative praksis som forgrundsartikulationsarbejde, hvorimod hun fx kalder et journaliseringsarbejde, med særlige kodninger som dele af sagsbehandlingspraksissen indbefatter, for baggrundsartikulationsarbejde. For mig giver begrebet mest mening i relation til de administrative praksisser, når det handler om de elementer, der indgår i ”kontrolrummet” svarende til forgrundsartikulationsarbejdet.

Hjælpe på vej og få tingene til at glide

Helt overordnet ser jeg, at der knytter sig særlige teleoaffektive strukturer til det emotionelle aspekt i alle tre casestudier. Det handler om at understøtte og hjælpe på vej, så tingene kommer til at glide og det i forskellige versioner. I en studieadministrativ praksis kan det være i form af at hjælpe en studerende på vej, både i meget konkret forstand ved at besvare på spørgsmål, der gør, at vedkommende kan komme videre, men også når en studerende fx møder grædende op i en studieadministration efter en dumpet eksamen og bliver modtaget og lyttet til. Ikke at sidstnævnte løser problemet men den studerende bliver mødt, der hvor vedkommende er, når fx en undervisningspraksis har andre gøremål fx andre eksaminander i eksamenslokalet. I en regnskabspraksis handler det mest af alt om at guide videre i systemer og hjælpe ved fejl og mangler ved konteringer o.a. Rejs-Ud systemet har givet nye udfordringer, der handler om også at ”sælge” systemet til andre praksisser. I en sagsbehandlerpraksis handler det primært om at formidle lovgivning og regler overfor virksomheder, guide dem i en udfyldning af bilag om transporter af affald med det formål at hjælpe virksomhederne og selvfølgelig undgå, at der bliver kørt ulovlige transporter ud af DK. Det emotionelle aspekt er ikke anerkendt som en del af arbejdet og ofte argumenteres for en naturlig sammenhæng mellem arbejdet og en personlighed (Bolton, 2004). Dette vil jeg berøre nærmere ind på i kapitel 14.

Det teknologiske aspekt

Det teknologiske aspekt er også en "fast" del af den administrative praksis, selvom der i et praksisorienteret perspektiv aldrig er noget, der er fast. Det bliver hele tiden reproduceret eller udviklet. Det teknologiske aspekt har været med fra start. Altid har den administrative praksis forholdt sig til ny teknologi, jf. kapitel 6. Dog har det også hele tiden været i en dobbelt betydning i form af, at teknologien både har været en måde at arbejde 'smartere' på og samtidig har den også betydet, at dele af arbejdet er mekaniseret, automatiseret eller digitaliseret. Derfor rummer det både et element af positiv fornyelse samtidig med, at et effektiviseringsperspektiv og dette særligt gennem de seneste årtier, næsten har taget styringen af, hvordan praksissen har udviklet sig. Jeg ser et aspekt ved de administrative praksisser, som rummer elementer af en særlig oparbejdet kunnen i at modtage og håndtere ny teknologi. Måske af samme årsag ser jeg heller ikke en modstand mod teknologi inden for nogen af praksisserne, tværtimod. Der hvor modstanden er, handler det om, at man som praksis ikke bliver involveret i udviklingen eller i implementeringen af teknologien, men blot får den "udleveret" eller "overtager" en teknologi fra andre. Jeg ser flere eksempler på dette, hvor praksissens deltagere skal håndtere misvedligeholdte systemer, systemer med "huller" og "fejl", som de kunne have påpeget langt tidligere. Det er, som om at de i, praksissen først får adgang til at håndtere teknologien, når den er der, og skal implementeres og de øvrige praksisser skal overbevises om, at det er et gode. Den anden udfordring jeg ser, hvad angår det teknologiske aspekt er, at deltagerne i høj grad bliver teknologiambassadører uden at sikre, at systemerne rent faktisk er værd at være ambassadører for. Dette vil blive uddybet i kapitel 12.

I alle tre cases og administrative praksisser fylder det teknologiske aspekt. I regnskabspraksissen har teknologien taget "styringen" i arbejdet inden for bogholderiet og skabt snævre rammer for, hvad der kan gøres uden for systemerne. Det handler også om måden arbejdet er organiseret på. Men samtidig er der også et teknologisk aspekt, der handler om at byde ind på nye systemer og håndtere både implementering og supportering af disse systemer. I den studieadministrative case har meget hidtil været båret af et teknologisk aspekt, hvor håndholdte systemer har været i centrum, da man ikke har digitaliseret funktioner eller "sat strøm til papir" på nær det fælles studieadministrative system. Nu skal deltagerne i de studieadministrative praksis gøre alle de studerende til elektroniske sager og bl.a. køre dele af eksamens- og praktikopgaven ved hjælp af teknologiske systemer. I sagsbehandlingscasen handler det teknologisk aspekt om selv at etablere systemer,

fx at håndtere en sagsgang ud fra et system, der gør, at der er en ensartethed i måden, man går til sagerne på eller et redskab til at kunne overvåge antallet af åbne og lukkede sager i den enkelte måned og år. Men den handler også om at kunne rydde op i systemer og gøre sager søgbare. Systemerne bliver for deltagerne inden for sagsbehandlingspraksissen mest af alt et middel til at håndtere det bureaukratiske aspekt inden for praksissen.

Elementer i det teknologiske aspekt

Det teknologiske aspekt handler om at kunne *omsætte og supplere* den nye teknologi og bringe den i anvendelse med dens styrker og svagheder. Det er, når praksissens deltagere har hands-on, at de ser, hvor den er tilstrækkelig, kan noget smart, og hvor den modsat har nogle ”huller”, der skal lappes eller håndteres på forskellig vis. Eksamenshåndteringssystemet, Wiseflow, inden for den studieadministrative praksis er et glimrende eksempel på dette. Jeg møder flere deltagere af de studieadministrative praksisser, som taler sammen på kryds og tværs for at udveksle, hvad de hver især finder af styrker og mangler, og hvordan man kan håndtere manglerne, fx køre eksaminer med mange bedømmere eller håndtere praktikker, når nu praktikinstitutionerne ikke kan være bedømmere. Men i denne praksis har man også været vant til at lave sine egne håndholdte systemer, fx der hvor det fælles studieadministrative system har haft huller. Inden for sagsbehandlingspraksissen er det primære system journaliseringssystemet. Her handler det ikke så meget om, hvad man supplerer systemet med men snarere, hvad man putter ind i systemet for at få det ”fulde” udbytte ud af det.

Figur 10. *Det teknologiske aspekt*



Den helt særlige oparbejdede disciplin i dokumentation af sager med en særlig terminologi har en stærk sammenhæng med den bureaukratiske praksis. Her bliver selve systemet ikke styrende for, at missionen lykkes, men det, man lægger ind i systemet. En måde, man i regnskabspraksissen omsætter systemerne på er ved at formulere procesbeskrivelser og vejledninger. Disse er også nødvendige for at leve op til en regnskabspraksis' standarder. Men arbejdet med at formulere vejledninger, som støtte til systemerne, er ikke alene en del af den teknologiske praksis. Dette er helt centralt i det bureaukratiske aspekt som en måde at sikre en ensartethed og også, at tingene bliver gjort på en ordentlig og troværdig måde. Selve øvelsen med at formulere vejledninger og procedurer er også indirekte en disciplin, der handler om på fremsynet vis at kontrollere, om det konkrete system holder. Det teknologiske aspekt har igennem de seneste årtier fået tilføjet elementer som følge af nye opgaver, der ikke har været planlagt men er opstået på baggrund af digitaliseringen, jf. kapitel 6. Opgaverne handler om at *supportere og formidle* de nye systemer. Her er det helt afgørende at have en stærk loyalitet overfor formålet med dem, når man skal "sælge" teknologiske løsninger overfor kolleger.

Nogle gange kommer deltagere i praksissen på overarbejde, når opgaver, de måske ikke har forestillet sig, dukker op. Disse har en snæver sammenhæng med det emotionelle aspekt, da man kan blive mødt af meget frustrerede deltagere fra egen eller andre praksisser. Både i den studieadministrative praksis og i regnskabspraksissen er der kommet nye systemer, som man har taget ansvar for at få formidlet og stå som ansvarlige supportere af. I sagsbehandlingspraksissen spiller det ikke en rolle, da journaliseringssystemet er det eneste system, de anvender og det bliver supporteret af den centrale journaliseringsenhed. Det primære for dette aspekt er praktisk at gå til den ny teknologi med åbent sind og undersøge, hvad den kan, hvor den har sine styrker og svagheder og så ellers at agere loyalt overfor de beslutninger, der er om den pågældende teknologi. Det teknologiske aspekt udgør også muligheden for det nye i en ellers presset administrativ praksis, hvor man ikke ved, hvad det næste bliver, så der er ikke noget med at stille sig i vejen for en ny teknologi. Derfor ser jeg som et tredje element ved det teknologiske aspekt, at praksissen *agerer teknologiambassadører*. Teknologien er adgangsbilletten til andre og nye opgaver, der handler om at supportere, vedligeholde, ja være ekspert i den pågældende teknologi. I kapitel 14 ser jeg nærmere på, hvilke betydninger det har, at den administrative praksis har en stærk loyalitet i sin omgang med teknologiske systemer som en væsentlig del af praksistraditionen. Denne loyalitet kan udfordre praksissen, da de teknologiske systemer på den ene side kan vise nye veje

og smartere måder at arbejde på i praksissen, og på den anden side kan splitte arbejdet op, mindske og ændre dele af det emotionelle arbejde, som er usynligt men udgør en væsentlig del af praksissen.

Opsummering

På baggrund af de tre caseanalyser i kapitel 7-9 har jeg indkredset tre særlige aspekter, som er fælles for alle tre cases. De tre aspekter kalder jeg for det bureaukratiske, det emotionelle og det teknologiske aspekt. Tilsammen danner de en ramme for en forståelse og karakteristik af det administrative arbejde. Denne treenighed af aspekter mener jeg med andre ord favner det administrative arbejde inden for staten. Men det er bestemt oplagt, at samme aspekter genfindes i det administrative arbejde inden for kommuner og regioner og måske også inden for den private sektor. Det er dog væsentligt at påpege den særlige kontekst for arbejdet som det offentlige og staten danner både i forhold til en myndighedsrolle, den historiske udvikling samt de offentlige reformer og den økonomiske styring, der gælder særligt her. Jeg har zoomet ud fra de konkrete cases og med inspiration fra arbejdslivs- og organisationsteori udfoldet, hvad disse aspekter indebærer, og hvad de kræver. De tre aspekter skal på ingen måde ses isoleret. De interagerer og overlapper i høj grad hinanden inden for den administrative praksis. De er samtidig tilpas rummelige til, at de fortsat kan blive udforsket og yderligere konkretiseret i relation til konkrete administrative praksisser. De tre praksisanalyser bidrager med indsigt i, hvordan man i meget forskellige administrative praksisser hver især bidrager til at (gen-)skabe de tre aspekter. Hermed er de tre aspekter ikke statiske. Deltagerne, interagerende praksisser, en materialitet og praksistradition har betydning for, hvordan de bliver genskabt.

Del 5

Stabilisering og/eller udvikling af administrative praksisser og særlige aspekter ved forandringer

I de næste tre kapitler zoomer jeg igen ind på de tre administrative praksisser – regnskab, studieadministration og sagsbehandling. Jeg vil undersøge, hvad forandringstiltag i den offentlige sektor betyder for det administrative arbejde. I et praksisperspektiv handler det om, hvordan forandringer betyder for de administrative praksisser og hvordan deltagere møder forandringer med fokus på de særlige aspekter ved praksisserne som beskrevet i kapitel 10. Jeg anvender praksisanalyserne kapitel 7-9 som baggrund og inddrager bl.a. praksisernes teleoaffektive strukturer og samtidig betydninger af en praksistradition, som blev indkredset i kapitel 6. Den enkelte analyse introducerer først, hvad det konkrete forandringstiltag handler om i den pågældende case, og hvad det umiddelbart betyder for praksissen, for herefter at belyse, hvad deltagerne af praksisserne gør ved forandringerne i sammenhæng med en praksisøkologi og en materialitet. Jeg anvender en dialektisk tilgang til analyser, hvor praksisøkologien og hermed sammenhænge med andre praksisser er væsentlige for en forståelse af betydninger af forandringer. Jeg opsummerer de tre kapitler i kapitel 14, herunder hvorvidt den enkelte praksis og praksisserne samlet set stabiliseres og/eller udvikles ved forandringer. I hver case har jeg blik for de utilsigtede konsekvenser af forandringerne, som jeg kalder ”skyggesider”. De handler bl.a. om, at praksissens deltagere bliver en del af en negativ spiral for udviklingen i praksissen, at et arbejde forbliver usynligt, selvom det er centralt for praksissens projekt og endelig, at et udefrakommende pres på praksissen, bliver et pres indadtil med konsekvenser for bl.a. en nyankommen deltager i praksissen.

Stabilisering og/eller udvikling af en regnskabspraksis

Jeg zoomer i dette kapitel ind på regnskabspraksissen og sætter fokus på, hvilke betydninger centraliseringen af regnskabsarbejdet har haft for regnskabspraksissen set i sammenhæng med andre praksisser og en materialitet. Netop dette nære praksisøkologiske blik åbner op for en forståelse af mere eller mindre synlige og utilsigtede konsekvenser af forandringerne. Jeg vil samtidig undersøge, hvordan deltagere af regnskabspraksissen søger at opretholde og/eller transformere praksissen med fokus på de særlige aspekter, der kendetegner praksissen samt praksissens projekt og teleoaffektive strukturer. Kapitel 7 viste, at der knytter sig en særlig forståelse til at være ansat i regnskab. Deltagerne italesætter sig som regnskabsfolk og fremhæver, at det er en praksis, der har en længere historie og tradition sammenlignet med fx budget. Et særligt ansvar og etik kendetegner praksissens teleoaffektive strukturer og projekt. De har en husholdning, de skal passe på og er ansvarlige for at levere et regnskab, kvartalsvist, men den primære hovedopgave er årsregnskabet. Det er væsentligt for de fleste deltagere af praksissen at møde tidligt, være pligtopfyldende og have få sygedage. Det bliver taget ”nært”, når andre inden for organisationen omgås økonomi lemfældigt eller uansvarligt, hvis der er rod i data eller, data ikke bliver leveret til enheden rettidigt. Deltagerne inden for praksissen har et fælles projekt og teleoaffektive strukturer, men der er en opdeling i selve arbejdet mellem bogholderiet og regnskabscontrollerne.

Det teknologiske aspekt er umiddelbart det, der fylder mest af de tre aspekter, i hvert fald inden for bogholderiet, da en stor del af arbejdet handler om at gøre noget ved teknologien. Hos regnskabscontrollerne har aspektet en tæt sammenhæng med det bureaukratiske aspekt ved at understøtte forskellige fremstillinger af data og muligheder for at kontrollere data. Ofte er det, de skal håndtere inden for det emotionelle aspekt at skulle rykke nogle for noget eller påpege fejl og mangler. Denne del rummer en ambivalens, for på den ene side bliver de glade

for den positive feedback fra andre praksisser, og på den anden side oplever de det som frustrerende og op ad bakke gentagne gange at påpege fejl. Deltagerne ønsker langt mere at kunne vejlede og forebygge, at fejlene overhovedet opstår. Det bureaukratiske aspekt handler primært om at kontrollere og dokumentere tal, som er styret ud fra et særligt regelgrundlag, der knytter sig til praksissen. Alle processer er detaljeret nedskrevet, hvilket måske primært handler om en revisor, men samtidig er det også et kendetegn ved det bureaukratiske aspekt. Følgende er en observation fra et regnskabsmøde. Observationen giver et første indblik i de udfordringer, som medarbejderne oplever efter centraliseringen samt de handlinger og strategier, de anvender for at rette op på disse.

Et regnskabsmøde

Medarbejderne og chefen for Regnskab sidder rundt om et aflangt bord til deres ugentlige møde tirsdag kl. 13. Mødet afholdes for det meste i den store sal. Dagsordenen er fast: Nyt fra regnskabschefen, nyt fra indkøb, nyt fra bogholderi, nyt fra controllerne. På dagens møde er det særligt controllerne, der er på, da vi er tæt på deadline for årsregnskabet til revisor. Lotte siger: *"deadlines for bogføring er i denne uge. Jeg vil være lidt bossy, da det er vigtigt, at vi når deadline."* Hun bliver rød i kinderne. Hun er forholdsvis ny og har overtaget en stilling fra en tidligere "nøglemedarbejder". Sanne fra bogholderiet nikker og siger så: *"det er altså svært, når økonomi ikke bliver prioriteret højere derude"*. De vender tilbage til dette flere gange i løbet af mødet. Regnskabschefen påpeger, at han vil rejse mere rundt i det nye år for at skabe synlighed. Peter foreslår, at man lægger deadline langt tidligere, så der ikke er så meget pres på i bogholderiet. *"Men vil det ikke være vigtigt, at vi får kontakt til dem, der har fingrene nede i opgaverne og ikke bare har møder med uddannelseslederne? Vi kunne holde temamøder eller cafemøder og invitere dem herind,"* siger Lise. Der udspiller sig en mindre diskussion mellem chef og et par af mødedeltagerne. Anni siger: *"Er det problematiske ikke også, at Budget tager ud og giver dem nogle informationer, og så tror de, det er det, uden at vi er blevet indviet... Er problemet ikke, at der er noget, som ikke bliver koordineret med os?"* Der bliver grinet i den anden ende af bordet. Anni spørger til, hvorfor de griner: *"Vi var bare i tvivl om, hvilken elefant, der har de største ører, om det er de indiske eller afrikanske?"* Lise svarer: *"Det er de afrikanske, og hvorfor taler I om det?"* *"Ok, så vil Budget være de afrikanske elefanter,"* siger Johan og griner (alle griner med).

Situationen fra regnskabsmødet viser, at regnskabspraksissens deltagere i øjeblikket særligt oplever to udfordringer, som kobler sig til deres samarbejde og afhængighed af to andre praksisser, nemlig studieadministrationerne på seminarierne samt Budget, som nogle af deltagerne deler kontor med. Her handler det konkret om, at de studieadministrative praksisser ikke kan prioritere økonomi særligt højt, hvilket er problematisk for Regnskab, da de er afhængige af data fra dem, og at Budget deltager i møder på seminarierne, hvor de ikke anvender de rigtige tal og informationer vedrørende regnskab. Jeg fornemmer et stærkt ønske om at ville ændre denne situation, da det påvirker deres muligheder for at gøre et godt stykke arbejde, ja det er ude af deres hænder og kræver derfor nøje kontrol med data fra seminarierne og de data, som Budget "blander" sig i. Der er en drillende tone overfor Budget og jokes. I joken med elefanterne er en forståelse af, at man oplever, at man bliver "aflyttet", og at det der bliver sagt, bliver bragt videre både til deres chef og til økonomichefen. Min oplevelse er, at alle deltagere i Regnskab netop blander humor ind i arbejdet. Det virker, som om at en del af det blot er et grin, der giver energi og produktivitet i arbejdet, mens en anden del er en slags formidler af en utilfredshed og modstand.

Vi laver det samme, men ...

Da Regnskab skulle sammenlægges i 2008, var der omkring 20 regnskabskredse, hvor man lavede bogføring. Hvert kvartal og når året var gået, skulle der samles et stort regnskab. Mit feltarbejde er indhentet ca. seks år efter, at man sammenlagde regnskabskredsene. Det er nu, at rutinerne er lagt nogenlunde fast. Der foregår fortsat en forfinelse af regnskabet og regnskabsprocesserne, men i det store hele kan man sige, at de store forandringer "for længst" er gennemført. Det er oplevelsen, at både produktiviteten i arbejdet og selve kvaliteten i regnskabet er løftet betydeligt efter denne forandring:

"Vi sad to mand fuld tid på det overordnede at lave regnskab for 2008 og 2009. Og nu har jeg lavet det på det overordnede, eller det er ikke helt det samme for masser af afstemninger, og sådan noget er skåret væk... men det har jeg stort set lavet selv på halvanden måneds tid. Og det er ikke, fordi jeg er specielt dygtig, det er simpelthen et spørgsmål om, at der er nogle bestemte rutiner, der er indarbejdet. Og selvfølgelig, at materialet er meget bedre fra samtlige medarbejdere." (Regnskabscontroller). De fleste medarbejdere er ret entydige i deres svar om, at forandringerne ikke har betydet

noget for deres arbejde. Selvfølgelig har der været en proces, hvor systemer skal implementeres, og rutiner oparbejdes, når man samler en række regnskabskredse. Men opgaven er isoleret set fortsat den samme. En erfaren medarbejder fortæller mig om, hvordan de tidligere løb rundt og ledte efter papirfakturaer. Denne del af arbejdet er han glad for at skulle undvære. Jeg stiller spørgsmålet, om der ellers er noget, som har ændret sig. Først til en af controllerne og derefter til en fra bogholderiet:

"Nej det er det samme. Der er bare en anden overskrift på papirerne, end der var før. Og arbejdsmæssigt sidder jeg stort set også med det samme, som jeg gjorde før i tiden. Nu er det bare nogle større tal, men det er det samme arbejde ... der er blevet lidt mere digitaliseret, stort set alt bliver i dag sendt elektronisk..." (Regnskabscontroller). Det kan godt være, at selve indholdet i opgaven ikke har ændret sig, men på den ledelsesmæssige front, er der sket ændringer. De har nu tre ledere, en der tager sig af regnskab, en af budget og en tredje, der har det overordnede ansvar: *"..eftersom de dækkede samme område (regnskabs- og budgetchefen), så havde man jo opøfter et stort behov for, at der var en koordinering mellem de to områder på en eller anden led... Man kan tage det ekstreme eksempel, budgetopfølgning per 31/12 og et regnskab per 31/12, der skal helst stå stort set udtrykt det samme. Hvis det udtrykker noget forskelligt, og især hvis man kommer til et forskelligt resultat, så er man jo dårligt hjulpet som ledelse. Så der gik ikke så lang tid, før man ansatte en økonomichef, som så er blevet skiftet ud og nu er Henrik.* (Regnskabscontroller).

Jeg stiller også spørgsmålet til en medarbejder i bogholderiet: *"... det har jo ikke ændret sig meget. Altså selvfølgelig er der kommet nye systemer med IND-FAK og Rejs-Ud og alt sådan noget, men det tager vi stille og roligt... der kommer nye ting hele tiden, så jeg føler ikke, at det har ændret sig ret så meget, fordi det er jo de samme arbejdsopgaver. Jeg siger altid, jamen vi er jo reelt en 'hulledame', ikke, altså når jeg sidder og henter det ind og bogfører det ikke, det er jo det samme og det samme."* (Kreditorbogholder). Medarbejderen fra bogholderiet mener ikke, at arbejdet har ændret sig og ser sig selv som en "hulledame". Samtidig siger han, at der hele tiden kommer nye ting. Han påpeger dog en ændring, der handler om, hvordan arbejdet er organiseret, og som måske kan forstærke oplevelsen af at være "hulledame": *"Tidligere var det jo sådan, at vi havde en turnusordning, hvor man tog en uge af gangen, så man sad og beskæftigede sig med at hente ind i IndFak og sende ud i IndFak, og hente fakturaerne og bogføre fakturaerne. Hvis du sidder og beskæftiger dig med det samme, jamen så bliver du god til de ting ... Så får man jo en indsigt i*

det, hvor hvis du aldrig gør det, og du lige pludselig skal sende dem ud, så tager det længere tid ikke.” Ifølge kreditorbogholderen har arbejdet ændret sig ved, at det er blevet yderligere funktionsopdelt, hvor hver specialiserer sig inden for sit område, hvilket forstærkes af de teknologiske systemer og også revisionens optagethed af de rette kontrolmiljøer.

Jeg vil i det følgende zoomme ud for at undersøge, hvordan samspillet med studieadministrationen og budget får en ny betydning for regnskabspraksissen efter centraliseringen og med hvilken effekt som opfølgning på de to udfordringer i arbejdet, som blev italesat på regnskabsmødet i den indledende observation.

Regnskabspraksissen i sammenhæng med studieadministrationerne

Der er uafklaretheder mellem det lokale niveau og regnskab. Regnskabspraksissen er, jf. kapitel 7, formet af et stærkt behov for orden i data, hvilket man i de lokale studieadministrative praksisser har svært ved at bidrage til. Desuden har deltagerne i regnskabspraksissen et behov for at kunne påtale, hvis data ikke er i orden, men denne del er ikke afklaret i sammenhæng med en ledelsespraksis. Dem, som måske har mærket mest til centraliseringen af økonomi, er de studieadministrative praksisser. I dem har der været en frustration over, at man fra den ene dag til den anden fjernede alle regnskabsmedarbejdere og centrerede dem et sted, så der sad folk tilbage, der ikke havde indsigt i økonomi, fortæller en regnskabscontroller: *”Til en start havde man fra ledelsen tænkt, at man kunne flytte alle ind, der havde med regnskab og budget at gøre... og så opdagede man, at det muligvis ikke holdt helt alligevel, nogle administrative medarbejdere var man nødt til at have. Og nu blev opgaven så varetaget af folk, der egentlig også sad med studieadministrative opgaver ude omkring.”* (Regnskabscontroller).

Ledelsen på professionshøjskolen måtte altså hurtigt indse, at der var behov for administrative medarbejdere til at varetage konteringer mv. på uddannelsesinstitutionerne. I den studieadministrative praksis er de afhængige af en økonomiafdeling, som kan understøtte dem i at kontere på den rigtige måde i systemerne, og omvendt er bogholderiet meget afhængig af, hvordan denne kontering foregår. Det er det materiale, de skal kontrollere og videreeksperere. Da jeg besøgte et par seminarier, bliver jeg opmærksom på, at de studieadministrative medarbejders hverdag består af rigtig meget andet, og desuden er de nu ledelsesmæssigt

placeret under en anden central administrativ leder, nemlig lederen af den fælles studieadministration, hvor økonomi ikke er en del af opgaven. Håndteringen af konteringer på det lokale niveau og i det hele taget håndteringen af data, overholdelse af tidsfrister etc. er udsat og sårbart for regnskabspraksissen:

"... hvis folk ikke betaler til tiden. Det er jo for dårligt, at man ikke betaler sin faktura. Det er ikke os, der forsinker det, det er dem derude ikke. Jamen så burde man jo sørge for at få bragt det på plads. Men det må vi ikke... Vi kunne alle sammen gøre det til dagligt, men han (deres chef) er bange for, at vi siger et eller andet, hvor at han så bliver ringet op og skal tage stilling til det." (Medarbejder i bogholderiet). Der er en oplevelse af, at man ikke må påpege fejl og søge at rette op på dem i samarbejde med det lokale niveau. Det italesættes flere gange, at bogholderiet ikke selv må stille krav til, hvordan arbejdet foregår, når det handler om økonomi. Dialogen skal gå via deres chef og uddannelseslederne. Det er noget uklart, hvorfor det er sådan. Men det, man oplever i bogholderiet er, at man er afskåret fra at formidle men også fra at "løfte pegefingeren". Hvorfor? At man alligevel ikke kan flytte al økonomi fra studieadministrationen udfordrer både den centrale økonomiafdeling og studieadministrationerne. I første omgang er det primært uhensigtsmæssigt, da studieadministrationerne har mange andre opgaver, de skal løfte. I anden omgang bliver det en opgave, som faktisk ikke ligger organisatorisk og ledelsesmæssigt hos studieadministrationerne, da alle medarbejdere bliver "centraliseret" til en stor enhed, der refererer til en studieadministrativ chef for hele professionshøjskolen. Det vil sige, hvor de tidligere refererede til en uddannelsesleder på den lokale uddannelsesinstitution, er deres ledelse en leder af en administrativ stabsfunktion på professionshøjskolen. Derfor er der en "kamp" om, hvem der skal løse denne opgave og hermed en varsomhed fra Økonomi om, hvorvidt man kan stille krav til det lokale niveau.

Da jeg taler med økonomichefen bliver det tydeligt, at det er en opgave, der er faldet mellem to stole, selvom man har forsøgt at håndtere det: *"Hvordan gør vi det, skal det være sådan, at jeg overtager nogen, som laver økonomi, og som så også laver studieadministration, eller skulle Jørgen. Og det, vi fandt ud af ved at snakke med folk, primært Jørgen og hans folk gjorde det, det var, at de lavede mest studieadministration, derfor gav det mest mening, at de alle sammen kom til studieadministration. Og fordi kontering, man kan godt sige, det er økonomi, det er alligevel ikke så meget økonomi på den måde. Man skal selvfølgelig have forståelse for, hvad er en kontoplan er, i hvert fald den del, de har med at gøre."* (Økonomichef). At opgaven falder

mellem to stole får en uheldig betydning for medarbejderne i både den lokale studieadministration og i den centrale økonomiafdeling. Der er en forklaring på, hvorfor en regnskabschef holder igen med, at bogholderiet må kontakte de lokale studieadministrative medarbejdere og hellere selv ønsker at have dialogen med uddannelseslederne. Det, der komplicerer sagen er, at budgetmedarbejderne kan rådgive og vejlede uddannelsesinstitutionerne i budget, men det er, fordi det ikke er de studieadministrative medarbejdere men uddannelseslederne og dekaner, de mødes med.

Opsummerende kan man sige, at det ikke har været muligt at centralisere hele økonomiopgaven. Der er fortsat en del af opgaven tilbage på det lokale niveau, der handler om at kontere. Opgaven håndteres af studieadministrationen, som i princippet ikke har med økonomi at gøre men med studieadministration. Det er en meget lille del af deres samlede opgaveportefølje. Men opgaven skal løses. Bogholderiet er afhængigt af, hvordan denne opgave bliver løst. Det giver mere arbejde til dem, jo flere fejl der er, og det udfordrer kraftigt deres teleoaffektive strukturer. De skal jo "holde styr på" professionshøjskolens husholdning og gøre det effektivt ved at minimere fejl og sikre orden i tallene. Problemet er, at det er ude af deres hænder. De kan ikke have kontrol med opgaven eller forbedre sammenhængen med denne praksis, som situationen er p.t. Den indledende observation fra regnskabsmødet viser også, at sammenhænge mellem Regnskab og en anden praksis, Budget, udfordrer og har flere utilsigtede konsekvenser efter centraliseringen.

Regnskabspraksissen i sammenhæng med Budget

Når man betragter "cyklerne" inden for økonomimodellen, er der på papiret sammenhænge mellem Regnskab og Budget, når det gælder budgetopfølgningen. Den tager udgangspunkt i "regnskabs" tal for, hvad man har brugt i relation til det budget, der er opstillet. Men det er, som om at netop dette møde mellem Budget og Regnskab volder problemer. Jeg har indkredset flere forskelle, jeg umiddelbart ser mellem de to praksisser, som kan bidrage til forklaringen på betydninger af deres forskellighed. For det første er Budget ikke på samme måde formet af regler og love, som Regnskab er. De opstiller selvfølgelig deres egne regler for budgetprocesser, og ledelsen har også valgt en særlig tilgang til økonomistyring, som bygger på en bestemt teoretisk tilgang, der også opstiller nogle regler for, hvordan et budget skal

se ud. Man kan sige, at Budget grundlæggende arbejder med data om fremtiden, og at Regnskab gør det modsatte. Dog kan de mødes ved budgetopfølgninger, som er her, hvor man så konstaterer, om der er en sammenhæng mellem budget og forbrug, som bygger på de ”virkelige” tal. De systemer, som enhederne anvender, er meget forskellige. I bogholderiet er de meget snævre forstået på den måde, at man som bruger af systemerne ikke har den store indflydelse på, hvad man kan gøre. Det system, som Budget anvender, er et ”udvidet” regneark, Accostat. Det giver masser af muligheder for at ”boltre sig” med at lave forskellige prognoser etc. Med andre ord er budgets ”hovedsystem” meget åbent, hvorimod regnskabs-systemerne tilsyneladende er meget lukkede og også centralt styrede med hensyn til support. (Moderniseringsstyrelsen). I Budgets system er der mulighed for at være mini-programmør, og det er der også særligt en i enheden, der har til opgave at være. Regnskab opererer i princippet uafhængig af en ledelse, hvorimod Budget arbejder med økonomistyring og er tættere på at skulle følge op på ledelsens udstukne strategier. I hvert fald skal man påpege, når der er afvigelse. Begge enheder arbejder med tal, begge søger uoverensstemmelser i tallene, men handler det om konteringer i Regnskab er det efter formål og finanskontoplaner, hvorimod Budget primært forholder sig til det enkelte områdes ansvar og projektnumre. Jeg vil i det følgende se på, hvordan en ledelsesrepræsentant, en medarbejder fra Regnskab og en fra Budget hver især redegør for, hvor der bør være sammenhænge, og hvor det går galt. En regnskabscontroller taler om Budgets afhængighed af Regnskab ved, at det er afgørende, at de får nogle opgørelser fra Regnskab, når de skal lave nye budgetter og opfølgninger. Selvom der er denne afhængighed, giver han udtryk for, at fokus er et andet.

I: Og hvad betyder det for jer?

S: Jamen det betyder sådan, at hvis der nu for eksempel laves et budget, og så laver du et regnskab efterfølgende. Hvis de to ting ikke passer, så starter spørgsmålet, hvad der er i vejen med regnskabet? Hvilket er lidt morsomt, fordi regnskabet er sådan set bare det, der er bogført i den virkelighed, der foregår. Mens budget det er jo tal, så spørgsmålet skulle være mere, hvorfor er budgettet forkert. ... En dag så kom Johan fra Budget og sagde, at der var bogført en masse på et eller andet formålsnummer, og de havde budgetteret på et andet. Så sagde jeg, at det er jo det gamle formålsnummer, I har budgetteret på, jeg bliver nødt til at bogføre efter det rigtige.”

Regnskabscontrolleren mener ikke, at der er det samspil, der bør være mellem de

to praksisser, og at budget ud fra hans forståelse mangler en indsigt i den måde, Regnskab konterer på, hvor formålsnumre er centrale. Jeg spørger også en budgetcontroller om samarbejdet med Regnskab: *"Vi har jo påtaget os rigtig mange regnskabsopgaver, fordi behovet er der. Det er jo sådan, at når man sidder med budget, så er man jo lidt foran i forhold til regnskab. Fordi regnskab kigger på de historiske data, og vi er nødt til at forholde os til en problemstilling, vi ved, der kommer i fremtiden. Lige så snart problemet opstår, så er vi nødt til at forholde os til det for at løse det. Og så træffer vi en beslutning... mange gange så er det jo, at regnskab først skal tænke over en problemstilling, når de konstaterer det i deres system, og den måde vi kommer til at gøre tingene på, det bliver enten den måde, det bliver på, at man gør tingene, eller også skal den måde vi gør det på, laves om. Og så bliver det lidt sådan, jamen det er noget, Budget har bestemt, altså du kan godt se, med sådan lidt negativ ladning, fordi vi har bare bestemt noget."*

Budgetcontrolleren giver udtryk for, at de har påtaget sig mange regnskabsopgaven, da de har været nødt til at handle i situationen, hvor hendes opfattelse er, at regnskab så efterfølgende har en oplevelse af, at budget har sat en dagsorden for og bestemt, hvordan der er blevet konteret. Efterfølgende forklarer hun, at de har forskellige måder at betragte organisationen på. I Budget ser man på områder og afdelinger. De sidder med lederne og har et afgrænset ansvar. Hun mener, at Regnskab ser på professionshøjskolen som helhed, de er lidt ligeglade med, hvor ansvaret ligger: *"Det der så ligger i det er, at Regnskab siger, jamen vi er jo ligeglade med de enkelte afdelinger. Ligger der 100.000 forkert, jamen so what, så længe de ligger rigtigt på professionshøjskolen. Men for den enkelte leder kan det være fatalt, at der ligger 100.000 forkert. Og der har vi påtaget os en opgave i at omkontere de fejl, der er undervejs... de controller ikke på det niveau, som vi har behov for, og derfor er det så, at vi går ind og påtager os den opgave og ligesom udfordrer..."*

En anden regnskabscontroller oplever, at der er mange fejl, som regnskabspraksissen skal rette op på efter, at budget har været i dialog med uddannelsesinstitutionerne: *"Jeg går tilbage til dem, der har lavet fejlene og siger, at sådan og sådan skal det være. Det er mange gange de samme fejl hele tiden, så er det, fordi de får dem ude fra institutionerne. Det kan de ikke forstå, for budgetfolkene siger sådan og sådan, men jeg kan godt sige det til budgetfolkene, at de skal sige det til dig..."* Regnskabscontrolleren bruger tid på at lave vejledninger om, hvordan uddannelsesinstitutionerne skal kontere. Men hun oplever ikke, at denne vejledning får opbakning fra økonomichefen, der mener, at de kan se, hvordan budgettet er

lagt. Deltagerne i regnskabspraksissen giver udtryk for, at de aldrig ser budgettet men konterer ud fra den viden, de har om kontoplanen. Det bliver tydeligt, at der er en kamp mellem de to praksisser om, hvilke kontoplaner, der er de rigtige at kontere efter, og hermed hvilke tal, der er de rigtige. I budget går man op i ansvarets- og projektkontoplanerne. I Regnskab er det finans- og formålskontoplanen, som er nødvendige for deres arbejde, når de skal opstille regnskaber til ledelse og i sidste ende ministerierne. Flere gange i mit ophold i Regnskab oplever jeg, at der er opstået konflikter, hvor medarbejdere fra Budget eller deres leder kommer til Regnskab – bogholderiet eller controllerne, for at påpege, at der er noget, de ønsker skal konteres på en anden måde. Sanne giver udtryk for, at Budget ikke blot kan diktere overfor hende, hvordan tallene skal konteres:

Musikken kører i transistoren, alle er på deres pladser i bogholderiet, har ansigterne rettet imod deres skærme. Sanne bryder stilheden. *"Hov, jeg har glemt at sige, at Dorte i går morges kom hen til mig og sagde, at hun havde noget, der skulle konteres, som de gør i Budget.* De andre kigger fortsat ind i skærmene og lytter. *"Men det jeg svarede hende var, at vi har retningslinjer for regnskab, og det skal vi bogføre efter. Vi kan parere ordrer, men det skal ikke være lige efter hendes budget."* Thorkild kigger over på Sanne, to andre ryster på hovedet. *"Jamen godtog hun så det, eller kommer der mere ballade ud af det."* *"Det ved jeg ikke"* siger Sanne. *"Så går hun vel til hendes chef, der går til hans chef, som så går til vores".* De andre griner.

Samarbejdet mellem Budget og Regnskab bliver til et sammenstød om kontoplaner og måske også om, at Budget har taget en del af controlleropgaven, der ellers burde ligge i Regnskab i forbindelse med budgetopfølgninger. Medarbejderne i Regnskab efterlyser at blive involveret i arbejdet. De mener, at det er oplagt, at deres viden og indsigt bliver brugt i samspil med Budget. Regnskab mener ikke, at Budget går ud med de "rigtige data" på møder med dekaner og uddannelsesledere, og i det hele taget stritter det imod deres forståelse af regnskab at opleve, at Budget forsøger at diktere andre kontonumre, end dem de fører i regnskabet. Et stykke inde i feltarbejdet bliver jeg opmærksom på, at det måske ikke alene handler om kontoplaner og tal. Måske handler det også om, hvilket arbejde, der har status, og hvordan et budgetarbejde har fået en mere fremtrædende position i organisationen og ikke mindst hos ledelsen, efter at økonomistyringen er blevet et centralt ledelsesinstrument. Der er tale om et sammenstød mellem de to praksissers teleoaffektive strukturer, der handler om praksissernes forskellige projekter, og hvad der er vigtigt at gøre i den sammenhæng med de data, som man anvender. Dette

hænger selvfølgelig også snævert sammen med en praktisk forståelse af arbejdet. I et teleoaffektivt hierarki bliver det tydeligt, at regnskabspraksissen ikke ligger øverst af de to praksisser, hvilket åbenlyst skyldes budgets nærhed til ledelsen.

Hvordan stabiliseres og/eller udvikles en regnskabspraksis?

På et umiddelbart niveau ser regnskabspraksissen i sin nuværende form ud til, at den er ved at stabilisere sig som praksis efter en ret omfattende forandring. Deltaerne har gennem de seneste år fået oparbejdet rutiner for de forskellige opgaver inden for regnskab. Disse er også nedskrevet i vejledninger, som understøtter det bureaukratiske aspekt inden for praksissen om at kontrollere og styre processer. Centraliseringen har ikke grundlæggende ændret praksissens projekt, regler der former praksissen eller de teleoaffektive strukturer, men den har ændret ved, hvad det kræver at være deltager i særligt bogholderiet og den praktiske forståelse, som former denne praksis. Centraliseringen har afstedkommet, at en ledelsespraksis har valgt at organisere arbejdet meget funktionsopdelt, hvilket skaber en opsplitning og fragmentering af arbejdet og samtidig manglende overblik over den samlede opgave, hvilket har en sammenhæng med det, man kalder ”kontrolmiljøet” inden for Regnskab. Det materielle understøtter denne udvikling ved systemer, der dækker den enkelte funktion. Desuden er de systemer, der anvendes i dag inden for bogholderiet forholdsvis styrende og lukkede.

Selvom praksissens deltagere giver udtryk for, at de faktisk laver det samme efter centraliseringen, er der i kølvandet på centraliseringen sket forandringer inden for den nære praksisøkologi, som udfordrer regnskabspraksissens håndtering af opgaver og status i dette spind. Samtidig er nye opgaver, som er med til at transformere praksissen, kommet til. Hvad angår de tre aspekter, der kendetegner regnskabspraksissen, så er det bureaukratiske aspekt udfordret. Muligheden for at have kontrol over kvaliteten i data inden for dette aspekt besværliggøres af afhængigheden af andre praksisser, der skal levere data og det til tiden. Samtidig oplever praksissens deltagere, at informationer om regnskabsdata videregives fejlagtigt til uddannelsesledere og dekaner fra budget uden deres kontrol. De elementer ved det bureaukratiske aspekt, som i kapitel 7 bliver beskrevet som usynlige, er fortsat usynlige. Man kan sige, at der er mindre plads til disse elementer, særligt når man sidder i bogholderiet, hvor hverken opgaver eller systemer levner plads til disse elementer. Det er sjældent, at fremsynetheden, som element i det bureaukratiske

aspekt, bliver anvendt og gør deltagerne dette, bliver de opfattet som problematiserende og kritiske. Det emotionelle aspekt inden for praksissen udvikles for nogle deltagerne af nye opgaver, hvor der følger vejledning og support med opgaven. Det emotionelle aspekt er fortsat usynligt, og hvad angår det nye system, har det krævet en del arbejde i mødet med frustrerede kolleger i organisationen, som bestemt ikke bakkede deltagerne op i det nye system. I takt med mindre tilsigtede resultater af centraliseringen udvikler sig hos deltagerne også en brug af humor i arbejdet, som umiddelbart giver energi til arbejdet, og i en anden udgave også er en måde at dele sine frustrationer og modstand på. Det teknologiske aspekt i form af muligheder for at supplere og udvikle systemer i samspil med materialiteten er for særligt bogholderiet meget begrænset af de mere lukkede systemer, hvorimod regnskabscontrollerne fortsat kan anvende systemer, der sætter løsere rammer for deres taljongleringer og fremstillinger af data. Sidstnævnte, som består i en forfinelse af praksissens produkt og projekt, må siges at høre til den mere usynlige del af arbejdet.

Jeg har indkredset særligt tre temaer for de væsentligste handlinger og aktiviteter, som p.t. er med til at opretholde og/eller udvikle praksissen. Deltagerne i praksissen anvender sociale og individuelle strategier, der på den ene side handler om at opretholde kvalitet, afklare udfordringer i en praktisk sammenhæng og gøre arbejdet mere interessant og på den anden side er en måde at håndtere en degradering og dequalificering af arbejdet på.

Opretholdelse og udvikling af aspekter inden for praksissen

Ønsket om at sikre en ensartethed og kvalitet i talmaterialet fylder i regnskabspraksissen. Deltagerne forsøger på forskellig vis at foreslå handlinger, der skaber mere kontrol og styring af processer med materialet. Det bureaukratiske aspekt i praksissen er udfordret af, at det er studieadministrationerne, der skal levere materialet til praksissen. En strategi til at opretholde det bureaukratiske aspekt er gentagne gange at foreslå konkrete handlinger, der vil hjælpe de studieadministratives håndtering af økonomiopgaven. De vil gerne fx invitere dem ind. De vil gerne have indsigt og spørges til råds om, hvad Budget går ud med, for de går faktisk ud med regnskabstillene, når de holder budgetopfølgingsmøder. Der er en klar interesse i at blive taget med på råd, blive inddraget, hvilket også handler om, hvordan de kan forbedre regnskabet og undgå for mange fejl. Det er dem meget magtpåliggende, og de forstår ikke rigtigt, hvorfor man ikke kan tale med "store bogstaver". Den ansvarlighed for økonomien, som er en væsentlig del af de

teleoaffektive strukturer i deres praksis, ønsker de at genfinde hos alle i organisationen, selvom de er opmærksomme på, at de studieadministrative medarbejdere har meget andet arbejde at tage sig til. På den ene side vil de godt kunne markere med en løftet pegefinger: *"sådan skal det være, I skal betale til tiden, overholde frister, gøre det ordentligt."* På den anden side ved de også, at de lokalt ikke har indsigt i økonomi måske nærmest har en modstand mod det, da det p.t. slet ikke bør være en del af deres opgaveportefølje. Derfor er der også blidere tiltag som at invitere de studieadministrative med ansvar for økonomi ind i Salvighovedgade eller, at de skal have mere adgang til dialog med dem og evt. tage med budget ud. Det strider meget imod de teleoaffektive strukturer i praksissen, når der ikke er orden i de data, de modtager og selvfølgelig at dem, der leverer data ikke har samme eller i hvert fald den fornødne praktiske forståelse for at lave regnskab.

En anden strategi, som de tager i brug, er at anvende det væsentlige element ved det bureaukratiske aspekt, nemlig fremsynethed. Arbejdet har særligt for bogholderiets vedkommende fået en mere ensidig karakter, men det hænder, at der sker ændringer i fx regler for moms eller andet, som gør, at de i praksissen anvender det bureaukratiske aspekts element om fremsynethed, hvilket dog ikke bliver anset for særligt positivt af en ledelse. Et eksempel er, at der i den sidste del af feltarbejdet sker en lovændring, hvad angår regler om moms og nærmere bestemt regler om omvendt betalingspligt. Denne skal udvides til også at omfatte indenlandske leverancer af mobiltelefoner, integrerede kredsløbsanordninger, spillekonsoller, tablet-pc'er og bærbare computere. Fra 1.7 2014 er det køber, der skal afregne og indberette momsen ved køb af de pågældende varer. Enheden bliver først opmærksom på denne lovændring efter, at loven er trådt i kraft. De, der er mest drevet af at få en afklaring af, hvad det betyder, er bogholderiet, og dem der sidder med kreditordelen. Det ligger dem på sinde at gøre arbejdet ordentligt og kunne besvare henvendelser korrekt. Derfor anvender de også denne evne til at kunne undersøge lovændringen praktisk. Særligt to medarbejdere forsøger at få en afklaring men oplever, at det er svært at trænge igennem hos deres leder. De udformer forskellige praktiske scenarier for, hvordan denne lovændring bør håndteres. Men disse forslag bliver oplevet som et element i en evig problematisering af alting. I følgende observation mødes Peter og Thorkild til et uformelt møde i bogholderiet om, hvordan de skal forholde sig til de nye regler, og hvem der skal presse på overfor lederen ved eftermiddagsmødet i regnskab. Da jeg ankommer, står Peter henne ved Thorkild og taler om omvendt betalingspligt.

"Det er jo de to besværlige medarbejdere" siger Steen. Thorkild siger til Peter: "Jeg bliver for upopulær, hvis jeg tager det op på mødet, så vil du ikke gøre det, jeg bliver ikke taget alvorligt. Jeg er presset, når jeg sidder med den direkte kontakt, jeg vil gerne gøre tingene rigtigt, og hvad har Jørgen gjort efter vores møde?"

Jeg oplever, at det langt fra blot handler om jagten på noget, der skaber nye spørgsmål og opgaver. Det er i høj grad behovet for at omsætte lovstoffet til en praktisk virkelighed, hvor det er påkrævet at give det rette svar for at få de rette data, som kendetegner det bureaukratiske aspekt. Hvor deltagerne ønsker at stabilisere de bureaukratiske aspekter i praksissen, forsøger visse deltagere i praksissen at udvikle både de emotionelle og teknologiske aspekter. Et par medarbejdere i bogholderiet har som nævnt i kapitel 7 været med til at implementere, formidle og supportere et nyt system, Rejs-Ud, som fremover skal driftes i bogholderiet. Denne opgave skaber mere interaktion med det lokale niveau og særligt i perioden, hvor det blev implementeret, var det en stor formidlings- og vejledningsopgave. Rejs-Ud har forstærket nogle af de nye tendenser, der er i arbejdet. Det handler om, at administrative opgaver i højere grad flyttes til andre faggrupper. Det administrative arbejde får en ny dimension, da det handler om at "sælge" et nyt system og se meningen med det og samtidigt at kunne betjene det og servicere og supportere, når der er spørgsmål til systemet og den konkrete opgaveløsning. Det teknologiske aspekt bliver med denne opgave udvidet til også at rumme vejledning og supportering i systemet, og her er der samtidig en tydelig sammenhæng med det emotionelle aspekt inden for praksissen som også udvikles ved, at der nu kræves dialog med en stor del af organisationen i første omgang ved implementeringen af systemet, hvor praksissens deltagere har skullet "sælge" systemet og sidenhen i form af support. Jeg har en fornemmelse af, at det emotionelle aspekt inden for praksissen er blevet reduceret som følge af centraliseringen. Det nye arbejde udvikler det emotionelle aspekt. Det er også usynligt men handler i højere grad om interaktion med systemer end om særlige regnskabsspørgsmål, som tidligere fyldte mere.

Spænding og humor som en del af det emotionelle aspekt

En måde, deltagerne inden for regnskab stabiliserer praksissen på er ved at bruge spænding og humor som en del af det emotionelle aspekt i arbejdet. I løbet af feltarbejdet ser jeg eksempler på handlinger og aktiviteter, der alle sammen skaber spænding i arbejdet, og som har til formål at understøtte, at arbejdet er vigtigt, eller at "vi" er vigtige. Disse handlinger og aktiviteter skal kompensere for, at arbejdet

har mistet status i et jobhierarki og måske også sørge for at bryde med en hverdag med forholdsvis mange rutiner. Nogle gange er det væsentlige informationer for enheden, som lederen er kommet i besiddelse af: *"Jeg har ladet mig høre, at Rigsrevisionen kommer uanmeldt i efteråret. Det er hvisket i mit øre, at det er indkøb, som er i fokus – og så skal vi selvfølgelig kunne blære os med, hvad der kommer ud af at arbejde med det"*. Beskeden bliver givet på et tirsdagsmøde i enheden. En del af dette handler også om en intern konkurrence mellem professionshøjskolerne, men ellers er det først og fremmest handlinger, der kan skabe mere spænding og betydning af arbejdet i regnskab. Følgende observation kan være et eksempel herpå.

Det er lidt efter frokost. Jørgen kommer ind gående ind i rask tempo til Anni. *"Du Anni, vi holder lige et regnskabsmøde nu"*. *"Ja okay"* siger Anni. Da Jørgen passerer mit skrivebord på vej ud, siger han: *"Du kan også komme med, hvis du vil"*. Jørgen sidder på kontor sammen med Jens, der er ansvarlig for Indkøb. De har et stort kontor med masser af reoler, billeder på væggene. Deres skriveborde står i hver sin ende af det aflange lokale, og i midten er der et mødebord, hvor der er plads til regnskabsfolkene (de fem fra storrumskontoret og Anni). Jørgen er i gang med at åbne slikposer og et par plader chokolade. Alle er der, da vi kommer, og der er en plads mellem Peter og Søren. *"Kom nu Jørgen, hvad drejer det sig om, er der nogle, der skal afskediges, siden du disker op med slik og chokolade, hvad går det ud på, sig det nu Jørgen."* Jørgen smiler: *"Ok jeg har fået en melding fra Henrik om, at mødet den 27.8 med Birthe og ham ligger for sent, det skal være den 22.8 i stedet for."* Den første, der siger noget, er Peter: *"Jamen vi kan ikke nå det til den 22.8, det er den 26.8 vi skal have alt færdigt, det er den dato vi har forpligtet os til, og tingene kører efter planen."* Chefen svarer: *"Så må vi præsentere en foreløbig plan."* *"Det handler om respekt i det faglige Jørgen, bare fordi Henrik "griller". Det er altså mindre end 14 dage – 11 dage for at være helt præcise,"* siger Peter. *"Vi må gøre det, så hurtigt vi kan,"* siger Jørgen og fortsætter: *"Vi må tale ud fra de store tals lov, og sige, at vi fortsat har afstemninger, og at vi vil aflevere det ordentligt. Birthe skal have den indsigt."* Stemningen i rummet er en blanding af spænding, hvad vil lederen og også humor – der er en fælles regnskabsforståelse. *"Det kan, og vil vi ikke levere, fordi Henrik skal levere noget til direktøren, han har ingen forståelse for vores fag og vores deadlines."* De andre nikker, når Peter siger noget. Lotte supplerer: *"Det kan ikke være rigtigt, det er i forvejen blevet mere presset, end det har været."*

Selvom det spontane møde handler om en besked om en deadline, der rykkes og skal "glide ned", så er det mere spændingen omkring denne besked, som er inte-

ressant. Regnskabscontrollerne finder fælles fodslag, og en stemning bliver pustet op, samtidig med at søde sager indtages. Der er en fælles sag og en fælles forståelse for, hvad opgaven kræver. Der bliver fundet en løsning. Lederen har en væsentlig position som budbringer mellem den øverste ledelse og gruppen og samtidig som den, der iscenesætter spændingen. Det årlige besøg af revisionen er også forbundet med meget spænding i snakke op til og undervejs: *"Man ved jo aldrig, hvad de kan finde på at spørge ind til, og vi skal kunne svare helt ned i detaljen,"* siger en controller til mig. Besøget af revisorerne står på i flere dage. De arbejder i et mødelokale, der har indgang fra storrumskontoret. Her går døren op og i, og revisionsfolk – yngre kvinder og lidt ældre mænd – træder på skift ind med regnskabschefen eller ud og hen til en af controllerne med et spørgsmål. Her er der også noget særligt på spil. De skal kontrolleres, det plejer jo at være dem, der kontrollerer alle andre. Bagefter er flere af dem nærmest lidt skuffede, for der skete jo ikke noget. De spurgte til de samme ting flere gange og virkede ikke særligt forberedte. At skabe spænding er et socialt element, som også fremmer et "os/dem".

Jeg bliver gennem feltarbejdet opmærksom på, at det sociale element også rummer brug af humor, der har forskellige funktioner i arbejdet. Det er begrænset, hvad dette arbejde rummer af samspil med andre mennesker i det daglige arbejde. Særligt i bogholderiet gælder, at hver især har meget samspil med systemer, og at arbejdet er meget funktionsopdelt. Jeg ser et "drive" i den sociale joken og iagttager forskellige former for humor: En "produktivitetshumor" og en "modstandshumor". Produktivitetshumoren er stærkt integreret i udførelsen af arbejdet i bogholderiet. Anledningen kan være en, der kommer ind i bogholderiet, noget, der er sket dagen før, et arrangement i nær fremtid, som alle skal deltage i, vinklubbens fredagsmøde, et nyt køb – støvler eller noget, man har læst i avisen. Det er, som om arbejdet foregår meget produktivt samtidig med, at denne snak er her, så det sociale bliver en del af arbejdet som transistoren og musikken. Det vil være meget svært at forestille sig, at arbejdet udføres uden disse elementer i bogholderiet.

Modstandshumoren kan være en del af produktivitetshumoren. Meget af denne er rettet mod en ledelse – både i en abstrakt version, og som noget, der angår den enkelte leder. Det kan også være Budget. Eksempler på modstandshumor er fx en situation, hvor økonomichefen kommer ind og siger "godmorgen" i bogholderiet. Der bliver jeket om dette godmorgen efterfølgende. Jeg er ret uforstående overfor det, indtil jeg finder ud af, at det er første gang, han gør det, *"det er faktisk os, der har krævet, at han skal gøre det. Vi synes, det er mærkeligt, at vi aldrig ser ham herinde."*

Han er trods alt chefen for vores enhed". Jeg fornemmer, at man i gruppen føler sig overset som den del af økonomiafdelingens arbejde, der er lavest prioriteret af den øverste ledelse. Modstandshumoren anvendes også overfor Budget, som, de ikke mener, forholder sig nok til Regnskab. De taler meget om den manglende kommunikation mellem enhederne, og at de to chefer for enhederne ikke kan samarbejde. Endelig at "budget-manden" – økonomichefen, kun har blikket rettet mod Budget og overser regnskab. Jeg ser brugen af modstandshumoren som en måde at kompensere for, at arbejdet har fået en mindre status med denne chef, og at samarbejdet mellem de to chefer og enhederne i øvrigt i økonomiafdelingen er ringe. Ovenstående bliver en del af det emotionelle aspekt inden for praksissen. Det virker udefra set, som om at denne del er nødvendig at gøre, når man er en del af praksissen. Hermed får det emotionelle aspekt en ny dimension.

Handlinger, der skaber internt hierarki og udelukker nyankomne

Nogle handlinger fremmer skyggesider af forandringerne og får negative implikationer for praksissen. Organiseringen af arbejdet understøtter et internt hierarki, da gruppen er meget delt op i deres arbejde. Desuden gør en regnskabscontrollers kontakt til ledelsen også, at arbejdet får en anden status end arbejdet i bogholderiet. Bogholderiet omtaler sig selv som "fodfolket", som "har fingrene nede i bolledelen". Bogholderiet er drevet af at have orden i tingene. Det er de i og for sig alle sammen blot med hvert deres sted i regnskabsprocessen. Regnskabscontrollerne har deres særlige møder med regnskabschefen, når der er noget, som kun angår regnskab, her bliver bogholderiet koblet fra og deltager kun i regnskabsmøderne hver tirsdag. De andre møder er ikke lagt i faste rammer, men opstår nogle gange spontant, når der er et "rygte", noget vigtigt for deres arbejde etc. Et er, hvordan man indirekte placerer hinanden i et opgavehierarki i enheden noget andet er, hvordan man modtager nye deltagere, som også kan være en trussel mod stabiliseringen af den sociale praksis. Traditionelt har man rekrutteret administrative medarbejdere til bogholderiet og delvist til controllerfunktionerne. De senest ansatte regnskabscontrollere har været revisorer, sidst ankomne kommer direkte fra et stort revisionsfirma og har en AC-baggrund. Sammenligner man med medarbejderne i budgetafdelingen, er størstedelen her AC'ere eller medarbejdere, der har siddet som regnskabs- eller budgetchefer på seminarierne før centraliseringen. Et er, hvem man rekrutterer til denne praksis, men hvem får så adgang til denne praksis?

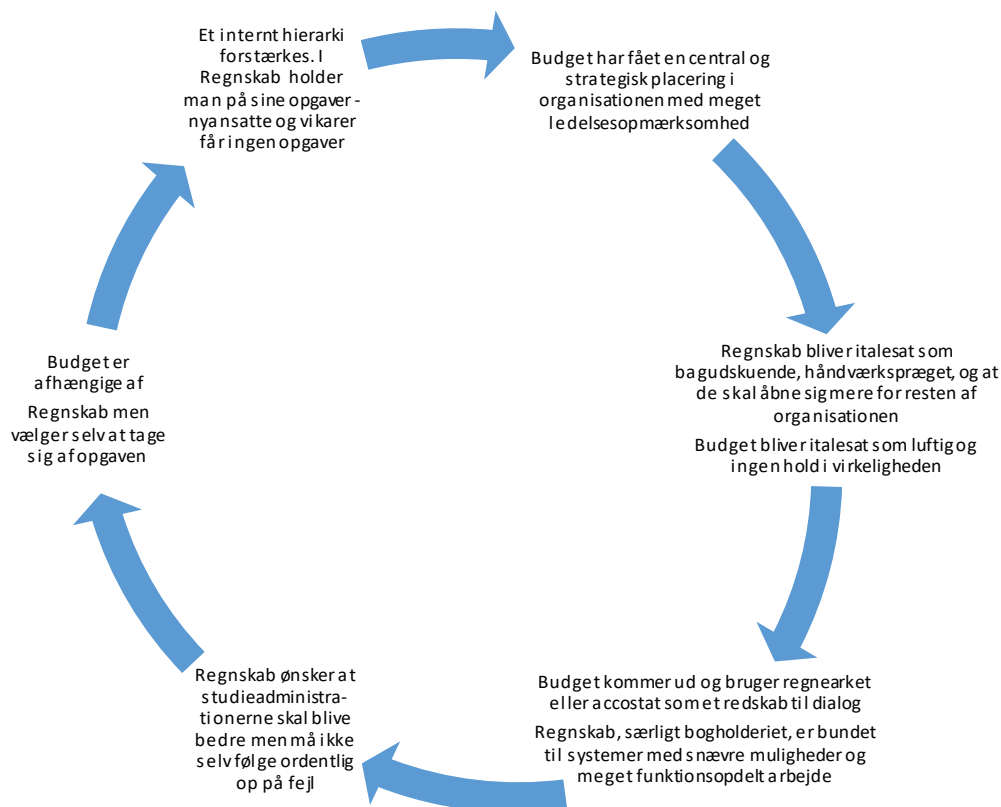
Jeg møder to medarbejdere i Regnskab, som er frustrerede over ikke at få adgang til de opgaver, der er i enheden. De giver udtryk for, at alle holder på opgaverne. Den ene er ansat i et barselsvikariat, den anden er blevet fastansat efterfølgende. Barselsvikaren har brugt meget tid på at beskrive processer, hvilket også har været meningsfuldt og lærerigt, men adgangen til de konkrete opgaver har været lukket. Den anden taler jeg med løbende i de første uger i regnskab, og efter et par måneder interviewer jeg hende om hendes indledende erfaringer i jobbet. Jeg er særligt optaget af at få hende til at fortælle om, hvad der er nyt og anderledes i måden at gøre tingene på her, og ikke mindst i den måde hun bliver introduceret til arbejdet på. Interviewet tager en anden drejning, da medarbejderen er frustreret over sine første tre måneder i arbejdet. Som det fremgår, har hun stort set brugt al tiden på at shoppe på nettet og dreje rundt på stolen efter at have opgivet gentagne forsøg på at få del i opgaverne i Regnskab: *"Jeg har med gefühl forsøgt at få nogle opgaver, hvad er der tilovers, som jeg kan få, men så kom jeg til at træde andre over tærne, for så ville jeg tage deres opgaver... Jeg har det meste af tiden siddet og kigget og forsøgt at sætte mig ind i systemerne, men det er svært, når man ikke har noget, man skal bruge dem til. 7 timer om dagen på nettet, så har jeg fået nogle småopgaver med at bogføre kassekladder, det er noget, jeg lavede for 10 år siden. Jeg føler slet ikke, jeg bliver udfordret, og der er ingen intentioner med mig (taler meget hurtigt). De må have haft nogle intentioner med at ansætte mig. Hvis de holder et møde, forsøger de at holde mig uden for, det er fandme mærkeligt, det er en mærkelig situation... I øjeblikket føler jeg, at jeg er en elev, som de kan få til at 'fitte' ind et sted, og så kan det være, at jeg kan bruges på sigt."*

Praksissen ansætter en ny kvalificeret medarbejder uden, at vedkommende oplever, at der er en intention med ansættelsen. I hvert fald får hun ikke opgaver, hun skal løse. I første omgang får hun fornemmelsen af, at det er, fordi hun er gravid, og at der derfor ikke er nogle, der vil investere i hendes oplæring, før hun er tilbage igen. Men jeg får efterfølgende indsigt i, at medarbejderen får samme oplevelse, da hun vender tilbage fra barsel. Hun har nu søgt væk fra professionshøjskolen. På denne baggrund ser jeg, at en strategi til at opretholde denne praksis på ikke er at lukke "nye" med en anden baggrund ind i praksissen. Herved ønsker man ikke at udefrakommende skal komme ind i praksissen og ændre på den måde, som praksissen skabes/genskabes på. Dette ville kunne udfordre både den praktiske forståelse af arbejdet, de teleoaffektive strukturer og måske også samspillet med Budget.

Skyggesider af forandringer - en negativ spiral

Jeg ser en negativ spiral for udviklingen i denne praksis, hvis praksissens deltagere fortsætter handlinger ”ad denne vej”. Spiralen er formet i et samspil mellem de måder, som man i denne praksis og i sammenhængende praksisser interagerer på også i samspil med det materielle. Samtidig med at Budget har fået en langt mere central og strategisk rolle at spille på professionshøjskolen, er arbejdet blevet mere funktionsopdelt og uden den store variation. Mulighederne for variation er, når der kommer et nyt system til enheden, som skal implementeres. Der er en fare for, at den meget funktionsopdelte opgaveløsning forhindrer udsynet, og at man mister fornemmelsen for hele opgaven. Dette er ikke sket i bogholderiet, men det er sket samlet set i Regnskab. Her er man meget opdelt i bogholderi og controllerfunktion. Flere medarbejdere efterlyser en helhedsforståelse, som det efterhånden kun er eleven, der får, og der peges også på, hvor oplagt det er, at Regnskab er med i den månedlige budgetopfølgning. Hvis jeg zoomer ud, er det

Figur 11. *En negativ spiral*



samme sket i sammenhæng med Budget, hvor der faktisk er overlap i opgaver, som enhederne sagtens kunne samarbejde om. Der er store forskelligheder mellem enhederne i deres opgaver, projekt, materialiteten, regler etc. men opgaven, der handler om at lave budgetopfølgninger – og controlling i den sammenhæng – er netop der, hvor de kunne mødes.

På et tidspunkt har man, som en budgetmedarbejder siger, overtaget noget af enhedens controllerarbejde, da Regnskab kun kontrollerer i detaljen. Umiddelbart ser det ud til, at det efterfølgende er blevet til en kamp om, hvilke kontoplaner man konterer efter, og hvem der dikterer hvem i den sammenhæng. Der er en magtkamp om forskellige forståelser af arbejdet, men i bund og grund er det oplagt, at det også handler om, at nogle har fået fratrækt arbejde, som andre nu laver. Desuden har Budget nu adgang til seminarierne, og er dem, der har dialogen med et ledelsesniveau her. Det er en anden dialog, end den Regnskab har, da de ønsker dialogen med dem, der foretager konteringerne og har ”fingrene nede i bolledejen”. Det er af organisatoriske og ledelsesmæssige årsager dog ikke muligt p.t.. Men det forhold, at nogle har adgang til seminarierne, mens andre ikke, har udfordrer en position, man har været vant til at have. Den negative spiral er i ”sving”. Der er mange fordomme på begge sider af bordet: Regnskab er det bagudskuende, håndværksprægede og Budget den luftige praksis uden hold i virkeligheden, hvilket også understøttes af, at lederne ikke kan samarbejde. Det, der kunne være et samarbejde mellem de to praksisser, bliver til en magtkamp om, hvordan man konterer, og organiseringen af arbejdet understøtter yderligere, at arbejdet mister status i Regnskab, hvilket enheden kæmper imod ved på forskellig vis at forsøge at opretholde praksissen og hermed den sociale orden. Strategierne handler både om at stille krav til og foreslå muligheder for, at arbejdet lokalt kan blive løst bedre til deres fordel, at italesætte spænding og det særlige ved at arbejde med regnskab. Endelig er en mere individuel strategi at gå efter noget, der kan skabe mere udvikling i arbejdet, fx implementering af nye systemer. Det sociale samvær og humor er et væsentligt element til at få arbejdet til at glide i bogholderiet. Desuden bliver den sorte humor samtidig en strategi for håndtering både af det ”kedelige” i arbejdet og af den manglende anerkendelse fra ledelsens side. Den negative spiral får også konsekvenser indadtil. Der er en tendens til, at medarbejdere holder på deres opgaver og måske herved også selv er med til at understøtte den manglende variation i arbejdet, som den ene ting, men det giver også problemer for nyankomne vikarer og fastansatte, som ikke får del i enhedens opgaver, men arbejder med opgaver i periferien eller opgaver, de måske kunne varetage som elev.

Opsummering

Hvordan regnskabspraksissens deltagere er med til at opretholde eller udvikle praksissen kan ikke betragtes isoleret men må ses i et spind af praksisser. Her er samspillet med de studieadministrative praksisser, ledelses- og budgetpraksisser afgørende for, hvordan de særlige aspekter ved administrative praksisser udfolder sig inden for denne kontekst, og for hvordan praksissens teleoaffektive strukturer placeres i hierarkier i sammenhæng med de andre praksisser. Centraliseringen har markant ændret ved en regnskabspraksis' status og muligheder for udvikling. Det gælder særligt for bogholderiet, men det har samtidig også implikationer for regnskabscontrollerne. Efter at arbejdet er blevet fragmenteret og specialiseret særligt inden for bogholderiet, kræver arbejdet ikke længere samme forståelse og erfaring. Samspillet med materialiteten er mere afgrænset nu på grund af nye forholdsvis "lukkede" systemer. Der er kommet nye digitale systemer til at håndtere fx fakturaer i bogholderiet og på baggrund af den skarpe funktionsopdeling i arbejdet, kræver arbejdet heller ikke det samme som tidligere. Dette spiller ind på en videre udfoldelse af det teknologiske aspekt ved regnskabspraksissen. Hvad angår det bureaukratiske aspekt i praksissen, handler ændringerne her først og fremmest om, at afhængigheden af andre praksisser gør, at kvaliteten i data hele tiden skal kontrolleres af regnskabspraksissen, så kontrol er kommet til at fylde mere. Det emotionelle aspekt i regnskabspraksissen transformeres ved på den ene side at blive nedtonet og i andre sammenhænge at opstå på ny. De mindre synlige men væsentlige processer i kølvandet på centraliseringen, er sammenhænge med studieadministrationerne og Budget. I praksissen skal de kontrollere data fra den lokale studieadministration, men må ikke løfte pegefingern eller vejlede direkte, da de hører under en anden enhed. Dette strider voldsomt mod praksissens projekt, jf. 7, der netop handler om at ville kunne holde styr på husholdningen. De vil gerne forbedre kvaliteten af de data, som de modtager. Problemstillingen med Budget kommer til at være en kamp om kontoplaner i hverdagen, men det handler i højere grad om, at Budget har fået mere plads og fylde i organisationen, da økonomistyring har fået en høj strategisk placering i organisationen efter centraliseringen af økonomi. En del af dette handler også om, at Budget nu går ud med tal fra Regnskab, hvilket også strider mod den praktiske forståelse i praksissen og de teleoaffektive strukturer. Derimod får det emotionelle aspekt inden for praksissen en ny dimension via nye systemer som Rejs-Ud, hvor medarbejdere for det første har skullet sælge systemet til medarbejdere på alle niveauer i organisationen og i næste ombæring skal rådgive og vejlede i systemet. Regnskabspraksissen møder

forandringerne på forskellig vis. Bl.a. gøres der forsøg på at opretholde den faglige ”standard”, der kendetegner det bureaukratiske aspekt ved at forsøge at skabe forandringer og tiltag, der skal forebygge fejl på det lokale niveau. Desuden er jagten efter nye og mere udviklingsorienterede opgaver, i hvert fald for en periode, endnu en måde, hvorpå praksissen forsøger at opretholde den sociale orden. Det sociale liv bliver en væsentlig del af det emotionelle aspekt ved praksissen, herunder bliver forskellige former for humor en måde at fastholde et tempo og den gode stemning på til trods for, at arbejdet er blevet mere ensartet og opsplittet. Desuden er særligt det, jeg kalder for ”modstandshumoren” også en måde at kompensere for den manglende anerkendelse fra den administrative ledelse.

Skyggesiderne ved forandringerne handler om, at enheden internt får et forstærket hierarki mellem de enkelte funktioner inden for praksissen. Det er samtidig svært som ny at blive inkluderet i denne praksis, særligt, når man kommer med en anden faglighed og stiller spørgsmål. Praksissen lukker sig om sig selv, og deltagerne holder hver især på sine opgaver, hvilket også lukker for eventuelle muligheder for fælles udvikling. Der tegner sig p.t. en negativ spiral, der forstærker magtkampe mellem de to enheder, men en af enhederne har dårligere odds end den anden. Budget har ”taget” opgaven, man kunne samarbejde om, og hvor et lokalt niveau, studieadministrationerne, udfordrer arbejdet ved ikke at have mulighed for at skabe ”ordentlige” konteringer. Regnskabspraksissens deltagere bidrager selv til denne negative spiral. Men de gør også det modsatte ved at foreslå forandringer, afklaring af uklarheder og ved at ”kaste sig over” nye opgaver, som måske kan bryde det snævre meget funktionsopdelte arbejde. Centraliseringen skaber nye hierarkier. Arbejdet dequalificeres, men samtidig bliver der også skabt nye opgaver, der gør, at man ikke alene kan tale om en dequalificering af arbejdet men måske både en dequalificering og opkvalificering. Casen fremstiller det, man normalt vil kalde en kamp mellem faggrupper – AC’ere og HK’ere, men giver et mere nuanceret billede af denne problematik ved at belyse regnskab i en enhed, der pludselig mister status, systemer der fastlåser, frem for åbner, et arbejde der mister variation og udfordringer, da det bliver organiseret på en meget funktionsopdelt måde. En af de mere ”utilsigtede” resultater og skyggesider af forandringen er, at Regnskab mister magt og får en lavere rangering i hierarkiet. Konflikter og negative dynamikker præger det, der skulle have været et samarbejde mellem de to enheder.

I kapitel 14 vil jeg opsummere betydninger af forandringer for regnskabspraksissen, med tilsvarende analyser fra de andre to cases for at samle op på, hvad forandrin-

ger på tværs af de tre cases har betydet for de særlige aspekter ved administrative praksisser. I dette kapitel vil jeg desuden undersøge, hvordan de tre praksisser er formet af en praksistradition, og hvordan det konkret spiller ind på deltagerne møde med forandringerne. Her trækker jeg på praksistraditionen, som jeg indkredsede i kapitel 6. I næste kapitel, kapitel 12, zoomer jeg igen ind på den studieadministrative praksis og sætter fokus på, hvordan de studieadministrative praksisser stabiliseres og/eller udvikles ved forandringer.

Stabilisering og/eller udvikling af de studieadministrative praksisser ved forandringer

Den studieadministrative praksis udfordres af en række af forandringer, da jeg ankommer til praksissen. Blandt andet står man overfor at skulle implementere en række IT-værktøjer, der skal effektivisere det administrative arbejde og væsentligt i denne sammenhæng er også, at man har taget den forventede besparelse på forhånd og hermed afskediget en række medarbejdere. Kapitlets primære del er en analyse af et forløb, hvor jeg følger introduktionen og implementeringen af et eksamenshåndteringssystem, Wiseflow, for at se, hvad det betyder for den studieadministrative praksis. Det har været vigtigt med et meget konkret fokus, da situationen i de studieadministrative praksisser er kaotisk, da jeg ankommer. Ved hjælp af et praksisperspektiv vil jeg indkredse, hvad deltagere af de studieadministrative praksisser gør ved denne forandring, hvordan de særlige aspekter og de teleoaffektive strukturer kommer til udtryk, stabiliseres og/eller udvikles ved denne forandring. Analysen af forløbet om Wiseflow kan med et praksisøkologisk blik åbne op for at vise, hvad der sker i relationerne mellem to sammenhængende praksisser, nemlig underviser- og de studieadministrative praksisser, når et nyt system ”bryder” ind. Som baggrund for at forstå, hvad der sker i dette forløb trækker jeg på kapitel 8, som gav indsigt i bl.a. praksissens projekt, der handler om at yde en god service og møde både studerende og undervisere, der hvor de er og hjælpe dem på vej med afklaring af spørgsmål eller omvendt. Teknologi er en nødvendighed, og det hører til praksissens projekt at tage et ansvar for at få implementeret teknologi, som også er et organisatorisk ansvar.

Arbejdet i de studieadministrative praksisser er meget usynligt. Det, der fylder mest, er mindst synligt og ligger inden for det emotionelle aspekt og har en tæt sammenhæng med praksissens projekt og teleoaffektive strukturer. Det emotio-

nelle aspekt handler inden for denne praksis om at kunne aflæse studerende og undervisere og agere på dette. Samtidig er en stor del af arbejdet artikulationsarbejde i den forstand, at det handler om at kunne agere i situationen og håndtere problemer og koordinere oplysninger i nuet. Jeg konstaterede, at arbejdet inden for både det bureaukratiske og teknologiske aspekt også er usynligt. Det bureaukratiske aspekt handler om at kunne omsætte uddannelse til en administrativ sammenhæng og til at opbygge systemer for dokumentation og det mere ustyrlige så som ”hængerne”. Det er væsentligt ved nye tiltag på forhånd at kunne kontrollere på fremsynet vis, hvad der er praktisk muligt. Det teknologiske aspekt ved praksissen har hidtil handlet om at opbygge egne ”håndholdte” systemer, men nu hvor flere nye digitale systemer introduceres til praksissen, handler det også om at kunne omsætte og anvende systemet i en praktisk virkelighed. Det vil sige at finde løsninger, der hvor systemer ikke kan håndtere dette. Det er meget forskelligt, hvordan der bliver trukket på deltagerne i konkrete IT-spørgsmål, men jeg ser bl.a., at det kan handle om ”nødsituationer”, hvor en projector ikke virker i et undervisningslokale eller vejledning af undervisere til at håndtere nye digitale systemer. Jeg sætter scenen for forandringerne ved en observation fra det første møde, som ledelsen indkalder til, efter at man har samlet studieadministrationen fra alle institutionerne under samme administrative chef og nu ønsker at tale om fremtiden og om, hvad de mener, der skal til for at skabe en mere professionel og effektiv administration.

”Vi skal sammen skabe en mere professionel og effektiv administration”

Jeg kommer ind i et tætpakket lokale i stueetagen på Metalgade. Medarbejdere fra studieadministrationen snakker ved bordene, og flere giver hinanden knus, når de ankommer eller opdager hinanden. Der bliver hentet te og frugt, *”kaffen er på vej,”* siger Jørgen (leder af Den Fælles Studieadministration). Han står ved projektoren. De fire nye mellemledere går rundt blandt bordene, der bliver ved med at komme folk, og nu kommer kaffen i en stor beholder. På bordene står små vaser med georginer i stærke farver. Jørgen rømmer sig: *”Jeg vil byde velkommen”*. Dørene bliver lukket, og der bliver stille. *”Det er første gang, vi er samlet, vi skulle være tæt på hundrede... Det her er et vigtigt møde. Jeg kan lige så godt sige det, det var i april, vi blev samlet, og vi burde selvfølgelig have været samlet her for længst. Pernille sagde til mig lige før: Nu håber jeg fandme, det er vigtigt Jørgen, for*

ellers var vi ikke taget afsted. Jeg ved, I er meget pressede på opgaven. 20 stillinger er nedlagt, og 13 gode kolleger er afskediget. Situationen er slem, da de alle ønskede at blive fritstillet og derfor har givet en pludselig arbejdsbelastning, da besparelsen er taget på forhånd... Men mødet i dag skal handle om vejen til Campus – vejen til en samlet studie-administration... Hvad kan man gøre på vejen derhen? Vi skal sammen skabe en mere professionel og effektiv administration.” Jørgen taler med alvor i stemmen og uden afbrydelser: ”Det er digitalisering, fælles arbejdsgange, effektivisering af opgaver og kompetenceudvikling, som er midlerne til at nå en effektivisering på 10 mio. Vores største udfordring er, at vi har reduceret på bemandingen, inden vi har værktøjer, nye opgaver og så har vi en ny uddannelse, som ikke er enkel at administrere. Vi skal udvikle, samtidig med at vi har styrtende travlt med den daglige drift...” ”Hvordan kan vi både blæse og have mel i munden? Vi har brug for jer for at gøre tingene smartere...” En OH har overskriften: Nye projekter. Under overskriften står: Elektronisk studiejournal/SOD (1. oktober), Wiseflow (1. januar), en fælles praktikportal for grunduddannelsen, nyt SIS, Move On på det internationale område med øget selvbetjening. Jørgen gennemgår kort de første tre systemer. ”Vi har knap 60 projekter lige, nu store og små. Målet jo er at gøre det bedst muligt understøttende arbejde for de studerende i deres studieforløb.”

Jørgens første overhead viser en skræmt kat, der har en revolver rettet imod sig. Hans indledning signalerer en alvor og en beklagelse over, at gruppen ikke har været samlet før nu. Der er helt stille i rummet, imens han taler. Han taler om de afskedigelser, der er foretaget, hvor alle har ønsket at blive fritstillet. Det er kommet bag på dem, da de ellers har fået rådgivning fra HR. Han anerkender, at situationen er slem, da besparelsen er taget på forhånd. Lige herefter er der et markant skift i tema: ”Men mødet i dag skal handle om vejen til Campus”. Hovedbudskaberne i resten af oplægget bliver, at de sammen skal skabe en mere professionel og effektiv administration, og at de skal udvikle samtidig med, at de har ”styrtende travlt med den daglige drift,” som Jørgen formulerer det. Og hvad betyder det så konkret? Man skal opnå en effektivisering på 10 mio. kr. ved hjælp af digitalisering, fælles arbejdsgange, effektivisering af opgaver og kompetenceudvikling. Og i slipstrømmen på dette kommer en række nye projekter, som stort set alle handler om ny teknologi. Målet er at ”gøre det bedst muligt understøttende arbejde for de studerende i deres studieforløb.” Da det efter chefens oplæg er muligt at stille spørgsmål handler stort set ingen om den sidste del af oplægget, men relaterer sig alene til den kaotiske situation, der er i øjeblikket. Et seminarium er allerede flyttet tættere på Campus. Det har været en svær proces oveni fyringer o.a.. Andre oplever, at de er

blevet ”forældreløse,” da deres daglige leder, der fysisk er placeret tæt på dem, ikke længere er deres leder. De mangler nu et tilhørsforhold og nogle at tale med om opgaver mv. i det daglige. Nogle seminarier er mere pressede end andre afhængig af, om der er ved at blive implementeret nye uddannelser. Der flyttes rundt på de studieadministrative medarbejdere i en slags brandslukningsmanøvre, når medarbejdere går ned med stress. Der rejses også spørgsmål om, hvorfor man ansætter en række studentermedhjælpere i stedet for studieadministrative medarbejdere etc. Jeg sidder tilbage med en stærk forundring over dette forandringsmylder og denne forandringshastighed, og hvordan der kan være en så stærk tiltro til teknologiens evner som effektiviseringsredskab. Jeg bliver nysgerrig efter at undersøge, hvad der sker i den studieadministrative praksis.

Baggrund for forandringer

Observationen fra første møde i den fælles studieadministration siger noget om, hvad der er på spil i den administrative praksis. Ud fra en stærk tiltro til nye digitale systemer har man allerede afskediget en række medarbejdere, og de, der er tilbage, skal både lave ekstraarbejde og implementere nye systemer på samme tid. Det hele starter med en McKinsey-rapport fra 2009. Den daværende VK regering skriver i regeringsgrundlaget fra 2007, at de har målsætninger om at frigøre ressourcer til bedre borgernær service gennem administrative effektiviseringer. Der bliver nedsat et udvalg under regeringen, der bl.a. skal analysere det studieadministrative område inden for de selvejende uddannelsesinstitutioner og opstille forslag til en mere ”ambitiøs anvendelse af IT til studieadministrative og pædagogiske formål” (McKinsey, 2009: 3). Man vælger firmaet McKinsey til at bistå med analyse og forbedringsforslag, og de udarbejder rapporten: ”Øget anvendelse af IT på selvejende uddannelsesinstitutioner under Undervisningsministeriet”. Rapporten rummer en oversigt over den samlede ressourceanvendelse og en gennemgang af muligheder for effektivisering af de studieadministrative opgaver og processer. Det er primært den manglende IT-understøttelse, som er i fokus på professionshøjskolerne. Der udregnes et bruttoeffektiviseringspotentiale på 346 mio. kr. for samtlige uddannelsesinstitutioner.⁹² De beregner sig frem til, at der

92 Bruttopotential for effektivisering fordeler sig sådan her: 82 % IT-understøttelse, 17 % regelforenklung og endelig kun 1 % på procesforbedringer. På professionshøjskolerne ser man et bruttopotentiale på 31 % ud fra 17 forbedringsforslag.

helt kan frigives 105 årsværk på professionshøjskolerne.^{93 94} Modtagerne af denne rapport er Undervisningsministeriet. De beskrives af professionshøjskolen som ”sultne” og er meget optagede af de mulige effektiviseringspotentialer. På baggrund af McKinsey-rapporten og en rapport, som handler om den øvrige administration på professionshøjskolerne, vælger ministeriet at reducere professionshøjskolernes tilskud med 150 millioner kroner fra 2015 med begrundelse i beregninger af effektiviseringspotentialer i disse rapporter. Folketinget bevilliger 128 millioner kr. til at understøtte fælles effektiviseringsløsninger på tværs af professionshøjskolerne. Pengene bliver forankret i et effektiviseringsprogram i et samarbejde mellem Uddannelses- og Forskningsministeriet og de 7 professionshøjskoler. Beslutningerne om den studieadministrative praksis kommer meget langt væk fra hverdagen, da de træffes af ministeriet og projektgrupper, der besættes af chefer og direktører fra de syv professionshøjskoler. McKinsey-rapporten forholder sig alene til de synlige og konkrete funktioner, der indgår i de konkrete opgaver. De data, rapporten bygger på, tager på ingen måde højde for arbejdet i praksis. Rapporten bekræfter, at store dele af det studieadministrative arbejde er usynligt og/eller ikke anerkendt som arbejde. Arbejdet fremstilles forsimplet, og desuden får teknologien en meget fremtrædende rolle, som den, der skal hente størstedelen af effektiviseringen hjem. Man forholder sig ikke til erfaringer, og de arbejdsprocesser, der er opbygget over lang tid. Der er ingen analyser af, hvad den nye teknologi bringer med sig, hvad den kræver, eller hvilke krav man bør stille til den. Materialet rummer ingen bidrag fra deltagere i de studieadministrative praksisser. Den bygger alene på tal om årsværk fordelt på opgaver og samtidig tidsberegninger af, hvad digitaliseringen af opgaver kan betyde i form af færre årsværk uden en skelen til, at der ofte opstår nye opgaver som følge af implementeringen af IT, samt at det kræver investeringer, hvis man skal opnå fordele ved implementering af IT. Rapporten har for længst haft konsekvenser for de studieadministrative praksisser.

Professionshøjskolens direktør har en central rolle i udviklingen på det administrative område, som det også fremgår af regnskabscasen. Hun lægger ikke skjul på, at professionshøjskolen oplever, at ministeriet styrer processen og er meget optaget af besparelser. Når dette er sagt, mener hun i øvrigt, at udviklingen i de lokale studieadministrationer er positiv. De får en ledelsesmæssig opmærk-

93 Der er 7 professionshøjskoler i DK.

94 Rapporten indeholder oversigter over tidshorizonten for gennemførelse af forbedringsforslagene. Man går ud fra en antagelse om, at investeringer i IT-udvikling gennemføres i år 0, og at forandringerne gennemføres inden år 3.

somhed, og der bliver gjort op med de meget lokale måder at gøre tingene på: *”... jeg tror faktisk, det er præcis den samme udvikling, som har været på de andre administrative områder. At man har siddet ude i et lille fagligt miljø og har udviklet sine egne metoder. Og har den oplevelse af, at det er unikt det her, det er særligt. Vi er nødt til at have vores egne metoder. Og en enorm modstand imod at gøre tingene på den samme måde... De her TAP-funktioner har ikke haft den store ledelsesmæssige opmærksomhed. Men nu er der rent faktisk nogle mennesker, som er dedikeret til det og har det som deres opgave at være ledere for dem, og være med til at sikre, at de får en god arbejdsdag.”* Erfaringer med at udvikle egne metoder har en negativ klang hos direktøren. Hun oplever en enorm modstand mod at gøre tingene på samme måde. Set fra hendes side er det positive, at studieadministrationen nu får en større ledelsesmæssig opmærksomhed med ledere, der har valgt at være ledere af det administrative område. Udfordringen er blot, da jeg gennemfører feltarbejdet, at denne ledelse sidder langt væk fra studieadministrationen i øjeblikket, hvor uddannelseslederne sidder lige ved siden af.

Implementering af Wiseflow

Jeg sætter fokus på eksamensopgaven og implementeringen af det nye eksamenshåndteringsværktøj for at undersøge betydningerne af Wiseflow for den studieadministrative praksis men også for samspillet med en undervisningspraksis. Denne del bygger primært på observationer fra studieadministrationen, fra møder med undervisere og møder i projektgruppen, der er ansvarlig for at implementere værktøjet. Oprindeligt er systemet Wiseflow udviklet på Århus Universitet, hvorefter IT-folkene bag værktøjet etablerer firmaet Uniwise. Uniwise leverer i dag denne eksamenshåndteringsløsning til en lang række nationale og internationale undervisningsinstitutioner. Wiseflow bliver på professionshøjskolen nævnt som værende et færdigudviklet system. Når man kigger på hjemmesiden, som er på engelsk, står der *”What does this mean for you?”* I venstre side står en *”Wiseflow”* mand med grøn T-shirt med et Wiseflow-print. Ved siden af ham sidder en *”deltager”* og en *”bedømmer”* bag deres computere ved et skrivebord. Under de to sidder hhv. en studieleder, en IT-ansvarlig og en rektor. Ud fra hver af dem står der en lille tekst om, hvad de får ud af at anvende Wiseflow. Der er ikke aftegnet en studieadministrativ medarbejder. Selve vejledningen i Wiseflow er bygget op om fire brugerroller: *Administrator*, der opretter og administrerer eksamensflows (opretter, redigerer og administrerer eksamensflows samt overvåger processen fra

oprettelse og start til afslutning, censur og arkivering). *Deltager*, den studerende, der afleverer besvarelser og bilag. Når eksamen er afsluttet, vil den studerende kunne få kommentarer og feedback frigivet fra bedømmerne. *Bedømmer*, der tilgår og læser eksamensbesvarelser og bedømmer, og endelig er der en *licensadministrator*, der administrerer institutionens applikation og monitorerer og supporterer brugere på institutionen. Projektgruppen, der står for implementeringen, linker til Uniwises materialer og videoguides for introduktion, opsætning og anvendelse for deltagere og bedømmere.

Wiseflow implementeres på alle professionshøjskoler og er en del af effektiviseringsprogrammet og hermed af de af Folketinget afsatte midler til effektivisering af administrationen. Der er afsat 10 mio. kr. til køb, udvikling og implementering af Wiseflow. Systemet forventes at give sektoren en årlig nettobesparelse på 4.5 mio. kr. I en pressemeddelelse udtaler programlederen for systemet følgende: *"I dag er det typisk sådan, at den studerende afleverer op til tre eksemplarer af sin opgave i printet form, og så sørger studiekontorer for, at opgaverne sendes til eksaminator og censor med gammeldags post. Det er her den primære besparelse ligger, da det er en fremgangsmåde, der koster meget i porto og timer. Et andet eksempel på en arbejdsgang, som systemet fremover klarer automatisk, er listen med karakterer, som i dag sendes til studieadministrationen, der taster karakteren ind det studieadministrative system. Dertil kommer, at kravet til kommunikation mellem censor og underviser efterhånden har et omfang, som gør det risikabelt ikke at være sat i system. Med systemet slipper man med andre ord for, at flere led og hænder skal indover – med medfølgende risiko for fejl."* Mulighederne for at spare tid og penge er perspektiverne med det nye system. Censor skal ikke længere have opgaven sendt med posten, og karaktererne skal ikke længere tages ind af studieadministrationen. Wiseflow er ikke integreret med det fælles studieadministrative system (SIS), da man begynder at anvende systemet, hvilket gør, at man i den studieadministrative praksis fortsat skal indtaste karakterer i SIS. Professionshøjskolen ansætter 3 projektmedarbejdere til i første omgang at implementere Wiseflow og herefter de andre IT-værktøjer, som en del af effektiviseringsprogrammet. Projektmedarbejderne afholder informationsmøder for hhv. undervisere, uddannelsesledere og de studieadministrative. Systemet introduceres som et "nemt og intuitivt" system.

Wiseflow-forløb – a piece of cake?

Det forløb, jeg her beskriver, udspiller sig over et par uger og handler om den indledende implementering af Wiseflow. I den studieadministrative praksis møder man modstand undervejs fra undervisere, uddannelsesledere og fra selve teknologien. Det er fortællingen om et system, som umiddelbart fremstår som smart og enkelt, men som alligevel udfordrer, når det anvendes i den konkrete praksis. Samtidig viser forløbet også, hvordan teknologien bliver en måde, hvorpå deltagerne i den studieadministrative praksis kan manifestere sig selv som omstillingsparate og som dem, der ”hopper med på teknologi-vognen,” samtidig med at de tager et stort organisatorisk ansvar for, at denne forandring lykkes. Det rykker umiddelbart ved magtbalancen mellem undervisningspraksissen og den studieadministrative praksis. En kvindelig underviser kommer ind i de studieadministratives frokoststue i deres kaffepause. Hun spørger ud i rummet: *”Kan I huske, hvornår der er afleveringsfrist for hold 18?”* Heidi svarer: *”Neej.. ikke lige her, men vi kan finde ud af det.”* Lotte rejser sig og forlader rummet. Hun kommer hurtigt tilbage igen: *”Det er den 17. november.”* Underviseren spørger: *”Og de skal bare aflevere til jer?”* Lotte ser op på underviseren og svarer: *”Nej, det foregår i WiseFlow.”* Åh.. nej, puha.. Underviseren tager sig til hovedet. Lisa smiler til underviseren og siger: *”Det er ikke noget som helst problem. Du siger bare til de studerende, at de skal gå ind på portalen, der ligger alt, vejledninger og så videre. De skal læse dem grundigt. De er ikke særlig lange. Når de har gjort det, er det ’a piece of cake’. Du kan sige, vi har allerede gjort det på flere forløb. Og vi skal alle gøre det pr. 1.1.”*

Dette er første gang, jeg ”møder” den nye teknologi, Wiseflow. Jeg bemærker som det første, at underviserne trækker på studieadministrationen i deres pauser. Der er ikke nogle, som undrer sig over, at underviseren træder ind i frokoststuen under kaffepausen og stiller et spørgsmål. Underviseren spørger i første omgang til noget faktuel, en eksamensdato. Hun har måske en forestilling om, at det vil en af de studieadministrative medarbejdere kunne huske. Der er flere, som involverer sig i spørgsmålet. Den ene svarer, den anden rejser sig for at finde svaret med det samme. Hendes andet spørgsmål ændrer situationen og stemningen. Underviseren spørger til, hvordan de studerende skal aflevere ud fra en idé om, at de skal gøre, som de plejer. Men dette er ikke tilfældet. *”Nej det foregår i Wiseflow,”* udløser både en mundtlig og kropslig reaktion hos underviseren. De studieadministrative medarbejdere forsøger at overbevise hende om, at det ikke er noget problem, hvorefter Lisa fortæller, hvad hun skal gøre og sige til de studerende. Hun forsikrer hende

om, at det er ”a piece of cake”, når det er gjort. En måde at understrege dette på er ved at sige, at de allerede har gjort det på flere forløb, og alle i øvrigt skal gøre det lige straks. Underforstået, at den beslutning kan der ikke ændres ved.

Det er langt fra kun i denne ene situation, at jeg iagttager en praksis, som forsøger at hjælpe undervisere og studerende på vej. Noget, som virker overvældende for en undervisningspraksis er ”a piece of cake” for den studieadministrative praksis. Jeg oplever, at teknologien ses som noget selvfølgeligt, og det fremstilles i hvert fald som enkelt, og som noget man skal. Inden for den studieadministrative praksis er der en stor ansvarlighed for at få teknologien til at fungere. Faktisk er det slet ikke hensigten, at de skal påtage sig vejledningsdelen. Det har de fået besked om inden fra ”hovedkvarteret”, at de ikke skal, og der er ingen af dem, der har fået tildelt en rolle som superbrugere. Samme eftermiddag er der informationsmøde om Wiseflow for underviserne. Det er projektmedarbejderne i den centrale studieadministration, der har indkaldt til mødet. De studieadministrative medarbejdere er ikke inviteret med, men alligevel tager to af de tre med til mødet, for som de siger *”så kan vi se, hvem der dukker op til mødet, så ved vi, hvem vi lige skal gå hen til og introducere systemet for.. vi vil også gerne være forberedte på deres kommentarer.”* De er de første, der kommer, hvorefter underviserne drysser ind. To projektmedarbejdere fra Den Fælles Studieadministration byder velkommen og introducerer Wiseflow:

”UC sektoren har indkøbt Wiseflow – et eksamenshåndteringssystem – for at spare på administrationen og overflødig gøre en række administrative processer ... ved systemet sikrer vi bedømmelse, rigtige karakterer, så vi kan bedrive uddannelse, og så vi kan få de penge, vi skal have...” Wiseflow er ifølge projektmedarbejderen gennemtestet i uddannelsessektoren og nu tilpasset professionshøjskolerne. Samtidig lægges der vægt på, at *”systemet er meget intuitivt”*. Flere undervisere ønsker at afbryde talestrømmen fra oplægsholderen: *”Det bliver meget tidskrævende at læse 40-50 sider på nettet og fortsat bevare overblikket, det er rigtigt tidskrævende, hvis jeg både skriver ud og skal lægge ting ind i systemet.”* Projektmedarbejderen siger, at de godt kan gå direkte til at besvare spørgsmål, der presser sig på, men vil godt for en god ordens skyld sige, at der ér truffet beslutning om, at systemet skal være i brug pr. 1. januar. En underviser siger: *”Så har jeg ingen spørgsmål, nu er det jo indført, og der er jo ikke noget at gøre ved det...”* Alle griner.

Efterfølgende bliver der en snak om netforbindelsen på seminariet, som fungerer dårligt på 5. sal, hvilket er uholdbart, når eksaminer afvikles der. Projektmedarbejderen siger, at der både er noget med deres computere og netværket, de skal have bragt i orden. Der er fortsat lidt snak i kroene om læsning af opgaver på skærmen. En af underviserne siger til en kollega *"Du kan jo bare skrive ud."* Kollegaen svarer højlydt: *"Jeg kan love dig for, at jeg kommer til at printe hele lortet ud!"* Projektmedarbejderen peger på en underviser, som har markeret: *"Jeg oplever, at det er meget presset, at det bliver forceret igennem. Det går alt for stærkt. Alle skal kunne bruge det til eksaminer fra 1. januar 15."* *.. Ja vores kritik er ikke rettet mod jer personligt. Vi er ret pressede af en ny uddannelse etc. Vi oplever, at administrationen fuldstændig overtager styringen af vores arbejde i øjeblikket."*

Da mødet er afsluttet, bliver et par stykker hængende med projektmedarbejderne. En af underviserne, Nellie, bryder sammen og græder. Da jeg kommer til studieadministrationen næste morgen, er en af de to projektmedarbejdere på Wiseflow mødt op igen. Hun vil hjælpe et par af underviserne i gang med systemet og særligt Nellie, der brød sammen i forlængelse af mødet. Heidi er den eneste, der er på sin pind. I det jeg kommer ind ad døren, siger hun til projektmedarbejderen: *"Jeg skal ikke være med til mødet med Nellie, underviserne skal selv finde ud af det. Jeg skal ikke bruge timer og tid på at "lære" dem op i det. Det er ikke min opgave og ikke det, vi får penge for."* Den projektansvarlige på pædagogområdet siger: *"Hvis vi bare havde en ledelse, som sagde, at det skulle være sådan, at vi i starten hjælper hinanden. . Vi er en organisation."* Det virker til, at Wiseflow i sammenhæng med en ny uddannelse og implementering af andre systemer bliver et ekstra pres. Projektmedarbejderne skal have opfyldt deres succeskriterier, og ønsker at man i organisationen støtter hinanden på kryds og tværs samtidig med, at projektmedarbejderne holder møder, hvor de adskiller de forskellige grupper. De har meldt ud, at den studieadministrative praksis ikke skal supportere på systemet Wiseflow, men at det er projektgruppen ind til videre. Underviserne er meget pressede på grund af en ny uddannelse, hvor de er i gang med at afvikle det første forløb, og de oplever at flere nye systemer giver dem endnu mere administrativt arbejde. Endelig er der den studieadministrative praksis, hvor medarbejderne også lider under et stærkt arbejdspress, men tager et meget stort ansvar for at få systemet op at køre. Dog har de også behov for overfor underviserne og projektmedarbejderne fra den centrale administration at markere, hvad de skal anvende deres tid på. Dette er ikke et rent snit, da de alligevel er meget opsøgende og fx deltager i informationsmødet og gerne vil hjælpe med til, at systemet bliver implementeret.

Få dage efter er flere af underviserne i færd med at tage Wiseflow i brug, da deres eksaminer er oprettet som "flows." Systemet driller i første omgang i samspillet med 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 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'?"* *"Ja, men det gør den ikke, det er det jeg gør. Jeg kan bruge 3 timer på at printe dem ud, den gør ikke det, den siger den skal. I forvejen bruger jeg 3 gange så lang tid."*

Den yngre underviser omtales af den administrative praksis som en af dem, der kommer ny teknologi i møde. I denne situation er han presset. Han har travlt, da han er på vej hjem og har behov for at få printet opgaverne ud inden. Den studieadministrative praksis har fået besked på, at supportering foregår fra Metalgade i den første tid, og at de skal henvise underviserne til kontaktpersonen. Problemet er, at vedkommende selvfølgelig ikke kan være til rådighed hele tiden, når problemer opstår. Og hvad gør man så som underviser? I dette tilfælde er det tydeligt, at man gør som man plejer, nemlig henvender sig i studieadministrationen. Det er den studieadministrative praksis, som altid har stået for den administrative del af eksamensopgaven. Lisa gør i første omgang et forsøg på at henvise til Metalgade. Underviseren går forbi skranken og helt over til hendes skrivebord med den bærbare. Da underviseren siger, at han har forsøgt at ringe uden held, rejser den studieadministrative sig op og kigger på skærbilledet og foreslår en handling, som underviseren allerede har forsøgt. Stemningen er hektisk, da underviseren flere gange udtrykker, at han ikke ønsker at bruge mere tid *på det*, og at han allerede har anvendt meget tid. Heidi, en af de andre studieadministrative, der sidder i lokalet blander sig i snakken.

"Kan du ikke tage 2-3 pakker og så læse et par ad gangen, og så holde pause". Underviseren lyder opgivende: *"Der er ikke tid til at holde pause, vi underviser hele tiden."*

Og vores computere er så dårlige, at vi ikke kan navigere og læse på dem, vi prøver at øve os på det her, og så bruger vi 3 gange så lang tid, det andet tager for lang tid". Efter flere forsøg opgiver Lise og underviseren. Underviseren går hen mod døråbningen, samtidig med at han siger: "Det er helt sort. Jeg må tage den med hjem og så håbe på, at hun ringer, og så må jeg bruge en dag mere på det, hun er rimelig hjælpsom, så hun ringer nok tilbage." Inden han er helt ude af døren, når Lisa at sige: "Din censor er i Kina, du skal være sød at kontakte ham?"

Heidis forslag om at læse nogle opgaver ad gangen på skærmen og holde pause ind imellem falder ikke i god jord. Han er imod læsning på skærmen først og fremmest, fordi der ikke er tid til at holde pauser i læsningen, og så fordi deres bærbare computere efter hans mening er for ringe til, at de kan "navigere og læse på dem". De må desværre opgive, og underviseren går afsted, mens han siger, at han må tage computeren med hjem og håbe på, at han hører fra supporteren. Lisa får i det han går ud ad døren givet en besked om en censor, der gerne vil i kontakt med underviseren. Det er ikke meningen, at studieadministrationen skal håndtere undervisernes udfordringer med Wiseflow, men det bliver praksis. Selvom den studieadministrative forsøger at fastholde de nye "regler" for, hvem der må kontakte hvem om hvad. Det har jo altid været sådan, at underviserne (og studerende) har henvendt sig om store og små spørgsmål. I tråd med "a piece of cake" lytter jeg til Heidis kommentar til underviseren, som giver en vurdering af undervisningspraksis arbejdet med håndtering af Wiseflow i undervisningspraksissen. I første omgang handler det blot om oprettelsen af flow og vejledning af de studerende i brugen af Wiseflow og i anden observation af en vurdering af teknologiens betydning for ændring af undervisernes praksis for læsning af eksamensopgaver. Men underviserne har ikke lyst til at læse opgaver på skærmen og det ender med, at størstedelen vælger at udskrive opgaverne selv. I effektiviseringsperspektivet er det ikke optimalt, da det netop var besparelsen ved den elektroniske opgaveaflevering og læsning, som er fremhævet som en stor post.

Hvordan udfordringer kan håndteres, løses, afhjælpes, er en væsentlig del af den studieadministrative praksis. Men de studieadministrative medarbejdere leverer ikke blot "service". De har også behov for oplysninger fra både undervisere og de studerende for at kunne lave deres arbejde. Som tidligere nævnt er det ikke altid muligt at finde underviserne, da de underviser, arbejder hjemme, ikke lige er på mailen eller telefonen, hvorimod at studieadministrationen altid har åbent. Døren er faktisk altid åben, så det er også her, at de studieadministrative griber fat

i underviserne med deres spørgsmål og beskeder, når de nu er kommet forbi. Jeg ser, at deltagerne i den studieadministrative praksis tager et gigantisk ansvar for at få Wiseflow op at køre og få erfaringer med systemet, inden det for alvor går i luften for alle eksaminer 1.1. Dette ansvar fremmer og understøtter projektledelsen i hovedkontoret, men nogle af underviserne siger fra. De oplever et alt for stort pres i forvejen, og det er, som om at Wiseflow går hen og bliver dråben, der får det hele til at flyde over. Det sker i forbindelse med informationsmødet, og det får direkte konsekvenser for en studieadministrativ medarbejder, da en underviser siger fra.

Bettina er kaldt ind til Henning (uddannelsesleder). Jeg får lov til at følge med hende. Hun fortæller mig på vejen, at hun ved, hvad det drejer sig om. Han er nødt til at pålægge hende, at en eksamen hun har gjort klar i WiseFlow skal køre i papirform. *"I mandags sagde Henning, at han ikke er blevet involveret i den beslutning om, at Wiseflow går i gang, så snart vi har eksaminer og senest 1.1. Han har kun hørt, at de skal anvende det fra 1.1."* *"Men Wiseflow-projektlederen sagde jo, at vi skulle gå i gang. Det er 14 dage siden, jeg oprettede, så det er i sidste øjeblik."* 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: *"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. Bettina siger: *"Jeg holder fri den dag, men det må jeg så tale med de andre om og receptionen lukker tidligt. Det er fredag. De studerende kommer måske med mange spørgsmål. Jeg må aftale med de andre, hvad vi gør."* Hun går hen mod døren, idet hun siger: *"Du har meget lige i øjeblikket Per?"*

Bettina har gjort, hvad de er blevet opfordret til fra projektledelsen. For 14 dage siden har hun oprettet et flow. Men den lokale uddannelsesleder påstår, at han ikke kender til den beslutning, så han støtter underviseren i, at denne eksamen skal køre i papirform og opfordrer hende til "desværre" at skulle lave det om. Bettina påpeger, at det får nogle konsekvenser. Hun har fri den dag, og så skal hun involvere de andre i opgaven. Desuden har receptionen lukket tidligt, da det er fredag. Men, hun afslutter med at sige, at hun må finde løsninger på problemet med de andre i studieadministrationen. I øvrigt tilføjer hun en henkastet bemærkning om Pers situation, hvorvidt han har meget at se til, indforstået, at det har han. Situationen er i første omgang et udtryk for det krydspres, som organisationsforandringer p.t. skaber for den studieadministrative praksis udover, at der skal

implementeres ny teknologi. Studieadministrationen er centraliseret og samlet i den fælles studieadministration med en overordnet chef og 4 områdechefer. Det betyder, at uddannelseslederen, som tidligere har været deres leder i det daglige, nu kun er leder for underviserne. I dagligdagen skaber det store forandringer. Tidligere holdt de møder med uddannelseslederen og blev gjort opmærksomme på væsentlige ting, de skulle forholde sig til om uddannelserne etc. De møder blev afskaffet fra dag 1, hvor studieadministrationen blev samlet. I situationen ser uddannelseslederen det som sin rolle at bakke op om underviserens ønsker og behov. På papiret er det også rigtigt, at alle eksaminer først skal køre elektronisk pr. 1.1. De studieadministrative medarbejdere ønsker at gøre deres arbejde godt og ordentligt og ikke mindst undgå kaos i de første dage af det nye år, så de vil gerne forebygge, afprøve og få erfaringer med systemet inden 1.1. Uheldigvis skaber dette også udfordringer i relationen mellem underviserne og de studieadministrative medarbejdere. Da vi går fra Hennings kontor, siger Bettina til mig: *"Underviseren var med på det, da jeg introducerede hende for det, men så var Charlotte gået ind til Henning bagefter og havde været rigtig vred og bagefter ind til mig. Vi plejer at have et supergodt samarbejde om eksamen, men det har vi ikke denne gang. Der har været en række undervisere inde hos ham og brokke sig."*

Det er ubehageligt for den studieadministrative medarbejder, at undervisere, som administrationen ellers har et godt samarbejde med, pludselig går til deres leder og brokker sig over vedkommendes håndtering af Wiseflow. Det virker, som om at det bestemt ikke alene er Wiseflow, der presser undervisningspraksissen. Selvom Wiseflow af de studieadministrative medarbejdere af flere omgange, inden systemet er taget i brug, er omtalt som "a piece of cake" er det alligevel noget andet, når systemet konkret skal tages i brug.

Lisa vil vise Heidi, hvordan man opretter et flow. I første omgang kræver systemet, at de selv skal sidde og hente de studerende ind i WiseFlow fra det studieadministrative system, SIS. *"Det er jo dobbeltarbejde,"* siger Ida. *"Men det er kun til systemet snakker sammen med SIS"*. På samme måde skal de også skrive bedømmere ind manuelt. Første skridt er at oprette et flow med tidsfrister, studerende og bedømmere, censorer. De kan linke til forskellige vejledninger til både de studerende, censorer og bedømmere. *"Vi er nødt til at lave vores egne manualer,"* siger Heidi. *"Metalgade siger, at Uniwises (firmaet bag Wiseflow) vejledninger er rigtig gode,"* siger Lisa. *"Ja,"* siger Heidi, *"men det skal jo kunne bruges i vores sammenhæng."* De har problemer med at linke materialer op og taler om, hvad der overhovedet skal linkes

til hvem: *"Jeg mener ikke bare, at vi skal linke til en helt masse. Det drukner de i. Er der ingen klare retningslinjer for, hvad vi vedhæfter af materialer til de studerende, underviser og censor? Hvor meget papir skal de fødes med, det er helt unødvendigt, når de kan finde det på portalen."* *"Nå, vi må gå videre til næste skridt,"* siger Lisa: *"Lad os se, om Metalgade har oprettet de censorer, du har bedt dem om."* Heidi vender sig over mod mig: *"Er det ikke skørt, at vi ikke selv kan oprette censorer i systemet, men at vi skal afvente, at de gør det inde i Metalgade?"* Lisa og Heidi aftaler at afvente næste skridt med flowet, til censorerne er oprettet.

Det er først et stykke henne i forløbet, at de studieadministrative medarbejdere selv får "hands-on" erfaring med teknologien og begynder at udforske og anvende den. Og her er der flere ting, som udfordrer. Jeg har en snak med Heidi over frokosten, hvor hun fortæller, at den måde de plejer at gå til nye systemer på er, at de vægter at sidde og afprøve systemerne, og beskrivelser af arbejdsprocesser omkring systemer i form af vejledninger til den studieadministrative praksis er et væsentligt led i at få "hands-on" erfaring. Projektgruppen, der har ansvaret for implementeringen af systemet, er ikke administrative medarbejdere. De er p.t. advaret om, at Wiseflow ikke er integreret med SIS, hvilket betyder, at der er en del dobbelttastninger bl.a. i forbindelse med eksamenskaraktererne, som ellers skulle undgås bl.a. for at sikre større sikkerhed om data. Da jeg besøger en eksamensansvarlig i en af de andre studieadministrative praksisser, er hun frustreret over ikke på forhånd at have fået at vide, at der er en grænse for, hvor mange bedømmere hun kan have i et forløb. Dette gør, at hun skal gentage arbejdet og opdele holdet i to forløb. Og da de skal køre praktikeksaminer finder hun også ud af, at de i første omgang er nødt til at køre dem uden om systemet for herefter at udtænke en konkret løsning, hvor praktikstedet ikke indgår i flowet. Det er dog en stor lettelse, da systemet bliver integreret med censoradministrationen. Efter et halvt år er SIS fortsat ikke integreret med Wiseflow. Efter at have oplevet flere forhindringer og selv at have peget på og udviklet løsninger herpå henvender en af de studieadministrative medarbejdere sig til ledelsen af den fælles studieadministration på vegne af flere studieadministrative praksisser med et forslag om, at de går i gang med at udarbejde deres egen vejledning. De får et klart "nej" til deres forslag, da det er projektgruppen, der udarbejder disse om nødvendigt. Som en sidste observation i forløbet om Wiseflow følger jeg afleveringen af bacheloropgaver, som en studieadministrativ medarbejder får mulighed for at opleve en gang mere, da underviserne ikke var parate til Wiseflow. Her får hun øjnene op for, at der er noget, som forsvinder med systemet, som hun ikke er "forberedt" på.

En ung mand og kvinde kommer ind og står ved studieadministrationens skranke. De skiftes til at sige sætninger i en lind strøm og er meget smilende: *"Vi skal aflevere IS i dag, hvem skal vi tale med?"* Lisa går hen til skranken: *"I kan bare sige, hvad det drejer sig om til mig."* *"Vi har et overantal af ansøgninger."* *"Hvor meget drejer det sig om, det er jeg nødt til at vide for at kunne vurdere, om det betyder noget,"* siger Lisa.. *"Der måtte være 12.000 sager den ene, og den anden åbner sin computer og tjekker dokumentet.."* *"Og vores er 13.200, hvad gør vi ved det?"* Lisa tøver et øjeblik, før hun svarer: *"I skal bare gøre det færdigt og aflevere her inden klokken 12."* *"Vi er heldigvis færdige, så vi går ned og skriver ud."* *"Ja se I bare at blive færdige så, super!"* Lisa smiler til dem. Kort efter kommer en mand ind med sin opgave i en stor gennemsigtig affaldssæk. Lisa går over til ham: *"Ja, du skal bare lægge dem under den eksaminator, I hører under, hov, du skal lige hæfte siderne sammen"* *"Hvor skal jeg hæfte? Nå, jeg troede lige, jeg skulle tage hæftemaskinen med mig, ha' en god dag, YES!"* *"Hov hov, ikke kigge, hvad de andre har gjort"* siger Lisa til to mandlige studerende, der står henne ved kasserne med deres opgave. En gruppe på tre kommer 12.20: *"Vi skal aflevere IS opgaven."* Lisa kigger på uret. *"Vi ved godt, at det er over tid, men vi fik lov til at aflevere en dag senere, men nu er vi færdige".* *"Det er fint, rigtig meget held og lykke med eksamen."* De studerende forlader skranken, og der bliver stille i studieadministrationen. Lisa går over mod sin plads og vender sig pludselig over mod mig: *"Åh nej.. Det er så mærkeligt. Jeg kommer ikke til at opleve den glæde, de har ved aflevering længere og følge dem. Det er noget helt særligt at se de flotte forsider, det store arbejde de har gjort, særligt når de skal lave deres afsluttende projekter. Den personlige kontakt med dem forsvinder. Skriv det endelig ned på din blok. Det er vigtigt!"*

Jeg noterer selvfølgelig flittigt på blokken, men det gør jeg også, fordi det går op for mig, at der her er endnu en forandring, som der ikke på forhånd er en bevidsthed om vil ske. De spørgsmål, som møder den studieadministrative praksis, er blot et lille udsnit af dem, der kom den formiddag. Spørgsmålet er, om Wiseflow fjerner tilsvarende spørgsmål, som blot knytter sig til aflevering i systemet frem for på kontoret. Spørgsmålet om overantal af ansøgninger vil komme ligegyldigt hvad, og jeg tænker, at der kan opstå andre mere tekniske spørgsmål. I første omgang er det samspillet mellem de to praksisser, som jeg vil samle op på.

Betydninger af samspil mellem to praksisser og Wiseflow

Wiseflow fjerner umiddelbart mindre spændende opgaver såsom kopiering og mindsker hermed også den tid, de studieadministrative medarbejdere anvender på

opgaven. Den del har de dog ikke skullet udføre mange steder, da de studerende selv har været ansvarlige for at aflevere opgaverne i x-antal eksemplarer. Systemet gør, at der ikke længere er behov for den fysiske kontakt med de studerende og underviserne, da "kontakten" er i systemet. Selve værktøjet møder bestemt ikke modstand fra den studieadministrative praksis på trods af, at de skal implementere det samtidig med et stort arbejdspress og andre nye opgaver. Værktøjet udfordrer underviserne på deres måde at arbejde på og deres praktiske forståelse af arbejdet, herunder hvordan man bedst skaber overblik over en tekst, laver kommentarer etc. I første omgang giver deltagere i den studieadministrative praksis men også projektpraksissen en oplevelse af, at det her er blot "a piece of cake". Det er nemt og enkelt. Systemet sælges nærmest, før deltagere af praksissen selv har haft 'hands-on'. Hver gang deltagere af den studieadministrative praksis møder undervisningspraksissen, forsøger man at afværge mulige problemer og samtidig også at markere, hvem der skal besvare spørgsmål, netop en central support. Systemerne giver til en start underviserne tekniske vanskeligheder med fx at udskrive opgaverne. Flere undervisere afviser direkte at gå ind i systemerne et sekund før, at det er dem pålagt. Her er et "clash" med en studieadministrativ praksis, hvor der tages ansvar for at få systemet op at køre og forebygge eventuelle udfordringer og vanskeligheder, som de først kan få afklaret, når de sidder med systemet. Da de studieadministrative medarbejdere selv skal oprette et flow, opstår der en række spørgsmål, som er uafklarede. Her vælger de at tale sammen med medarbejdere i andre studieadministrative praksisser for at udveksle erfaringer og finde fælles løsninger. Midt i alt det positive og det nemme ved systemet, kommer der lidt malurt i bægeret, hvilket forstærkes af, at løsningen på en integration af SIS ikke ligger lige om hjørnet. Deltagere i undervisningspraksissen ser det som endnu et skridt i retning af, at det administrative "tager styringen" over deres arbejde, som én siger på informationsmødet. Jeg oplever flere situationer, hvor undervisere forsøger at komme af med den nye opgave om at skulle præsentere systemet overfor de studerende. Følgende observation er et eksempel herpå:

"Jeg har det sådan, at det er meget nemmere at tale om, kan de så ikke bare komme forbi jer?" Siger en underviser. Begge studieadministrative medarbejdere giver udtryk for, at der er lavet en række vejledninger, der ligger videoklip etc., de blot kan gå ind og se, korte og lange vejledninger. Underviseren overhører tilsyneladende alle de gode råd, og afviser, at det er en opgave for den studieadministrative praksis, for da hun går over mod udgangen siger hun: *"Jeg sender dem bare herop"*.

Flere af underviserne giver udtryk for, at de ikke vil orientere om værktøjet. De er usikre på det og ved ikke, hvad de skal stille op. De har problemer med login og måske også deres browser. Samtidig mener de så også, at det en studieadministrativ opgave. Jeg zoomer ud og iagttager, hvordan sammenhænge mellem den studieadministrative og undervisningspraksissen har udviklet sig over tid. Flere af de studieadministrative medarbejdere har italesat, at der blot for få år siden var et stort skel mellem de administrative medarbejdere og underviserne, men at samarbejdet har udviklet sig positivt, og at anerkendelsen af arbejdet i studieadministrationen er blevet større. En studieadministrativ medarbejder fortæller, hvordan denne opsplitning også blev understøttet materielt: *"Jeg synes, i starten var der meget den der fag-opsplitning, dem og os, den var der rigtig meget. Og jeg tror nok, jeg er en af dem, der har kæmpet allermest her på stedet for at bryde det. For at det ikke skal hedde et lærerværelse men en personalestue, bare sådan en lille ting. At det ikke skal hedde et lærermøde men et personalemøde. Helt nede i de der små ting ikke."*

De tre steder, jeg kommer, er det dog et faktum, at selvom det ikke hedder lærerværelse længere, så sidder de det ene sted i adskilte frokoststuer, og de to andre steder meget opdelt ved borde eller et stort bord. Flere af de studieadministrative medarbejdere giver udtryk for, at underviserne har en meget forskellig opfattelse af, hvordan en opgavedeling bør være mellem de to praksisser: *"Både nye og gamle i gårde kan have travlt med at sige, hvad de mener vi skal lave, at vi skal kopiere og lægge frem til dem. Vi siger, det er ikke vores opgave, det må I selv gøre. Men det står ingen steder. Vores leder vil gerne bakke os op og sige det til uddannelseslederen, men vi har jo forskellige chefer nu."*

Udover implementering af nye uddannelser skal underviserne også forholde sig til nye systemer, og det gælder ikke kun eksamenshåndteringssystemet. Rejs-Ud, som blev præsenteret i regnskabscasen, er et af de andre. I en af de studieadministrative praksisser møder jeg en elev, som fortæller mig, at underviserne er begyndt at komme til hende for at få hjælp til systemet, da der nu er blevet sagt fra overfor opgaven (efter at de har påtaget sig den i et år) i den studieadministrative praksis, da alle selv skal betjene systemet: *"Rejs-ud, det er så langsomt. Underviserne mener ikke, at de har tid til det. De er ved at gå op i limningen over det, de ved så, at jeg har fundet ud af det."* Det er ikke alene en ny teknologi, man skal håndtere med implementeringen af Wiseflow. Det er også, hvad denne teknologi gør, og hvad deltagerne i særligt to praksisser – den studieadministrative og underviser – gør med den, som har betydning for resultatet af forandringerne. Ovenstående har

givet indsigt i de spændinger og modsætninger, der opstår mellem de to praksissers deltageres måder at håndtere den nye teknologi på, der handler om forskellige praktiske forståelser og teleoaffektive strukturer, som måske netop forstærkes og synliggøres i mødet med forandringer. Umiddelbart udfordrer en studieadministrativ praksis ved hjælp af den ny teknologi eksisterende positioner mellem underviserne og de studieadministrative medarbejdere. Måske er der åbninger, som kan rykke lidt ved balancen, i hvert fald når det gælder at tage en teknologi til sig og omsætte den til praksis. Jeg vil se nærmere på, hvordan deltagerne i den studieadministrative praksis netop på baggrund af de særlige aspekter samt projekter og teleoaffektive strukturer handler og hermed stabiliserer og/eller udvikler den studieadministrative praksis.

Hvordan stabiliseres og/eller udvikles en studieadministrativ praksis?

Fremtiden for de studieadministrative praksisser er i øjeblikket uklar. Vil de stabiliseres eller udvikles, vil der opstå hybrider eller andre udgaver af de studieadministrative praksisser? Det er ikke blot små hyppige forandringer, der foregår men et mylder af forandringer, som rækker ved en praktisk forståelse, der er med til at forme praksissen, herunder hvad det er man skal kunne inden for denne praksis. Der ændres ved så mange ting, der har betydning for praksissen, herunder materialiteten, måder at organisere arbejdet på, den fysiske placering af arbejdet, som kan få stor betydning for handlinger og aktiviteter i praksissen, som så igen får stor betydning for de organiserende elementer i praksissen. Det, jeg kan sige noget om, er, hvad deltagerne i de administrative praksisser gør lige nu. Hvordan opretholder eller udvikler den studieadministrative praksis sig med fokus på de særlige aspekter. Er der handlinger og aktiviteter, der særligt træder frem, og hvad gør de ved de tre særlige aspekter, der kendetegner de administrative praksisser? *Det emotionelle aspekt* er et særkende ved denne praksis, der handler om at håndtere at levere service, hjælpe mennesker på vej og få tingene til at glide. På det tidspunkt, hvor jeg gennemfører mit feltarbejde, er det svært at give plads til at hjælpe andre på vej og til alle uforudsigelighederne, som netop er et stærkt kendetegn ved deres hverdag. En studieadministrativ medarbejder formulerer dette dilemma på denne måde: *"Jeg har altid godt kunnet lide at tage telefoner og hjælpe de studerende. Det er altid forskellige ting, man skal svare på og måske skal bruge lidt tid på at finde svar på. Jeg har godt kunnet lide afbrydelser. De skaber variation og stiller nye spørgsmål. Det frygtelige er nu, at det er blevet til en frustration og en*

forstyrrelse. Jeg er simpelthen nødt til at lukke min telefon flere dage i træk. Jeg kan ikke magte de afbrydelser.” Det kan blive nødvendigt at lukke ned for denne del af arbejdet, hvilket særligt gør underviserne frustrerede. Denne del af arbejdet i praksissen bliver ikke dokumenteret, tænkt ind i digitaliseringen og overses også i organisationsforandringerne. I den studieadministrative praksis forsøger medarbejderne med alle kræfter at opretholde praksissens ”standard” ved at håndtere henvendelser, som de plejer med samme form for modtagelse, som de plejer. De tager et stort organisatorisk ansvar for at få arbejdet til at glide i studieadministration i samspil med både undervisere og studerende på trods af, at der er færre ansatte og flere opgaver, herunder nye systemer, der skal implementeres. Nogle fortsætter, selvom de arbejder for flere, nogle bliver sygemeldte som resultat heraf, andre er frustrerede, for de samtidig er nødt til at lukke ned for at kunne tage sig af de studerende og betjene underviserne, som de plejer. Det, som er helt unikt for denne praksis, det uforudsigelige og afbrydelserne, som de alle godt kan lide, bliver til deres modstander, og de står alene og skal håndtere det. Her bliver løsningen at slukke telefonen, at kigge ned, ikke besvare mails etc.

Det *teknologiske aspekt* fylder aktuelt meget i praksissen. Praksissens deltagere kommer på overarbejde med de nye systemer, da de bliver implementeret stort set samtidig med, at de skal bringes i anvendelse. Men her udveksler praksisser på tværs af studieadministrationerne erfaringer med det materielle. Det handler bl.a. om, hvor mange deltagere, der kan være på et eksamenshold, noget, som de ikke havde indsigt i, før en af deltagerne bliver nægtet at sætte flere på et oprettet forløb eller at tænke, hvordan ”praktik” kan indgå som en del af eksamenshåndterings-systemet, nu hvor praktikinstitutionerne også skal kunne være med til at vurdere en praktikrapport, selvom de ikke kan oprettes som bedømmere i systemet. Jeg ser en studieadministrativ praksis, hvor man er med og ikke mod systemerne. Det, de er imod er, at de ikke bliver taget med på råd og får lov til at udarbejde diverse vejledningsmateriale som dem, der har erfaringer og ”hands-on”. I sammenhæng med en undervisningspraksis bliver de hurtigt teknologiambassadører, og underviserne bliver modstandere. Det rykker lidt ved balancerne mellem underviserne og den studieadministrative praksis. For den administrative praksis er den ny teknologi ”a piece of cake”, for underviserne er det endnu en administrativ byrde, der griber længere ind i deres praktiske forståelse af arbejdet ved, at de fx ”tvinges” til at læse på skærmen. Men deltagere af den studieadministrative praksis ser også umiddelbare fordele forbundet med systemet, hvis blot der på forhånd var sket en systemintegration, så de undgår dobbeltarbejde. Forskydningen i magtbalancen

forstærkes ved, at den studieadministrative praksis nu kan "afvise" at forholde sig til spørgsmål og henvise underviserne til en central support eller central enhed. Som nævnt i kapitel 8 fylder *det bureaukratiske aspekt* i praksissen men er temmeligt usynligt. Flere gange nævnes det af deltagere, at "nu må vi se at få sat os ned og skrevet en vejledning", som er en måde at få "hands-on" på systemerne og at være i stand til at formidle den relevante viden til brugerne af systemet. Det gælder fx Wiseflow, hvor man lynhurtigt på tværs af seminarier får udvekslet erfaringer med, hvad systemet kan og ikke kan, og en vejledning vil være en måde at få beskrevet med 'hands-on', hvordan systemet kan og skal anvendes af de studieadministrative medarbejdere. Det er, som om at forandringerne netop kalder på dette aspekt ved praksissen. Tilsvarende gælder, at de efterlyser et møde om en ny uddannelse, så de kan få tænkt uddannelsen igennem administrativt, før det er for sent. Problemet er, at andre praksisser, ledelse og undervisere, ikke får indtænkt netop dette bureaukratiske aspekt i forandringerne.

Jeg ser et særligt element ved det bureaukratiske aspekt midt i alle forandringerne. De ønsker at forebygge, tage hånd om og omsætte kommende forandringer med det samme for ikke at stå i et "vente-limbo," som en deltager udtrykker det. Da jeg gennemfører mit feltarbejde, ser jeg en praksis, hvor man kaster sig over teknologien på trods af, at der er et gigantisk arbejdspress og mange andre forandringer i spil. De foreslår selv at bidrage med vejledninger til Wiseflow men får et nej! Efter at uddannelseslederen på seminariet ikke længere er deres leder, mister de kontaktfladen til, hvad der sker på undervisningsfronten og omvendt. Derfor foreslår flere, at de holder et møde hver anden uge med underviserne og Henning, så de kan sikre, at de administrativt kan få omsat beslutninger o.a., og at underviserne ikke tropper op i studieadministrationen en og en. De har i flere omgange prøvet at stå i venteposition omkring afskedigelser. Nu oplever de igen at stå i en venteposition samtidig med, at der i organisationen bliver talt højt om, hvad der kommer til at ske med administrationen, bl.a. at man vil samle funktioner og splitte arbejdet op i specialistfunktioner. Her tager de i den studieadministrative praksis igen et gigantisk ansvar og siger, at når det er sådan, hvorfor så ikke starte med det samme så alt ikke skal ske i Campus 2016? Igen har praksissens deltagere, endda på tværs af de studieadministrative praksisser, forsøgt at foreslå en forandring, hvor de tager et stort ansvar for udviklingen på professionshøjskolen og går med forandringerne, men desværre sidder de fortsat i et ventelimbo.

Opsummering

De tre særlige aspekter ved de studieadministrative praksisser er alle usynlige i forandringerne forstået som, at de ikke indtænkes og umiddelbart efterlyses af andre praksisser. Dog tager praksissens deltager selv initiativer, hvor de netop trækker på disse. Desværre giver det også en del "overarbejde", da de er færre hænder til at gøre det samme arbejde og desuden implementere systemer og en ny uddannelse. En ledelsespraksis har på forhånd kortlagt det administrative arbejde og det viser ikke, hvad denne praksis gør i dag. Deltagerne i den studieadministrative praksis søger at opretholde *det bureaukratiske aspekt* ved praksissen ved bl.a. at foreslå vejledninger i systemer og foreslå at forebygge både kaos ved eksaminer og flytning ved på fremsynet vis at afprøve Wiseflow og ved at pege på, hvordan de lige så godt kan arbejde sig frem mod en ny organisering af arbejdet frem mod flytningen. Det er svært for deltagerne i den studieadministrative praksis at opretholde *det emotionelle aspekt*, selvom man gerne vil. Denne del af arbejdet, som netop er kendetegnet ved praksissen og som er det, de sætter stor pris på, bliver en belastning, og noget man bliver nødt til at lukke ned for. Endelig udvikler *det teknologiske aspekt* sig inden for praksissen ved, at deltagerne agerer teknologiambassadører, hvilket også giver åbninger for nye positioner, som udfordrer teleoaf-fektive hierarkier ved, at det at "hoppe" med på teknologivognen bakkes op af en ledelse, hvorimod det modsatte, som underviserne kommer til at repræsentere, får mere modvind. Det teknologiske aspekt får med forandringer i øjeblikket en mere fremtrædende rolle i praksissens projekt. Det bureaukratiske aspekt træder en smule frem hos deltagerne i praksissen fremprovokeret af de forskellige forandringer. Endelig må deltagerne af praksissen selv lukke ned for det emotionelle aspekt på grund af den store opgavemængde, der skal løses.

En ledelsespraksis gennemfører i øjeblikket et stort antal forandringer med en høj hastighed, som selvfølgelig får en betydning for de involverede praksisser. Der er to "verdener". Den, jeg har observeret og så en "ønsket tilstand" hos en ledelse. Samspeilet om udviklingen af denne praksis er minimal samtidig med, at det efterlyses, at den administrative praksis har et mere "udefra perspektiv" og er "innovativ". Måden, den studieadministrative praksis' deltager møder forandringerne og en styringspraksis på, er ved at handle meget loyalt. De er også loyale overfor de nye systemer, og de nye måder, arbejdet skal organiseres på i fremtiden. De tager et stort organisatorisk ansvar og pukler løs og laver brandslukningsmanøvrer. Forandringerne har en række skyggesider og utilsigtede konsekvenser. De handler

om, hvordan det usynlige arbejde i de administrative praksisser forbliver usynligt, og hvordan en praksis kommer på overarbejde i forhold til praksissens projekt. Forandringerne modtages af medarbejderne med en vis ambivalens, for på den ene side har de skabt et stort arbejdspress og en masse nyt at forholde sig til, og på den anden side er der også nogle nye åbninger for praksissen via den nye teknologi. Når jeg betragter de opgaver, der er centraliserede i den fælles studieadministration og også i regnskabspraksissen, så har det meget funktionsopdelte og specialiserede arbejde og færre relationer til andre praksisser været konsekvenserne af den store forandring. Fx beskæftiger "Optagelse" sig kun med optagelse, hvor denne opgave tidligere indgik som en del af opgave-pakken i den lokale studieadministration. "Optagelse" har ikke længere fysisk kontakt med studerende eller kommende studerende. Kontakten foregår via telefon eller over nettet. Samtidig er kontakten til underviserne helt væk, da de fysisk sidder på lang afstand af seminarierne, og da denne opgave isoleret set heller ikke fordrer dette samarbejde. Det samme er ved at ske med det arbejde, jeg har observeret i de studieadministrative praksisser, hvor man samler medarbejdere, der laver praktik, internationalt arbejde, eksamen osv. Man kan rejse spørgsmålet, om ikke det særlige ved et arbejde kommer i klemme, når det, der bærer forandringerne alene er effektivitet.

I næste kapitel, kapitel 13, zoomer jeg igen ind på sagsbehandlingspraksissen, som er den sidste case. Her er fokus forandringer i et længerevarende perspektiv med hyppige konkrete forsøg på at forandre en sagsbehandlingspraksis.

Stabilisering og/eller udvikling af en sagsbehandlingspraksis ved forandringer

Fremstillingen af en sagsbehandlingspraksis i kapitel 9 viste med al tydelighed, at det bureaukratiske aspekt er det, som træder tydeligst frem i sagsbehandlingspraksissen. Selve måden, man dokumenterer sager på, er vigtig, det handler både om den terminologi, man anvender og præciseringen af tekster, der gør, at man kan anvende systemet som et arkiv. Evnen til at kunne se på tværs og igennem data, at kunne foretage vurderinger og hvis mere principielt lægge op til beslutninger fylder også rigtig meget. Endelig bliver selve sagsgangen styret og kontrolleret på forskellig vis, og hvis der opstår spørgsmål til forandringer eller vurderinger, der kræver noget nyt af sagsgangen, er deltagerne af praksissen i stand til på fremsynet vis at vurdere betydninger af dette. Det emotionelle aspekt fylder også, som vi så det i kapitel 9, dog er det usynligt. De skal håndtere mødet med meget forskellige virksomheder med forskellige behov og også andre myndigheder både danske og internationale. I denne ”opgave” ligger implicit et krav om at kunne håndtere ambivalenser, for det er både en tilfredsstillelse og en frustration at hjælpe virksomheder på vej. Endelig er der et særligt element inden for det emotionelle aspekt, som livligt udfoldes under kontrollerne sammen med andre myndigheder, nemlig evnen til at kunne koordinere og løse problemer i situationen. Hvad angår det teknologiske aspekt, er det primært mere håndholdte systemer, som deltagerne selv har udviklet til at styre og kontrollere arbejdet med, der fylder, altså det at være i stand til at omsætte til praksis og supplere, der hvor systemer ikke er tilstrækkelige. Der er en tydelig sammenhæng mellem projektet i praksissen og det bureaukratiske aspekt, som fylder meget i sagsbehandlingspraksissen.

Praksissen er formet af stærke teleoaffektive strukturer, som deltagerne er med til at opretholde, også via den måde de møder forandringer på. De ”kæmper” for

at fastholde en rød tråd i sagsbehandlingen, er på vagt overfor ændringer i beslutninger overfor virksomheder og er i stand til hurtigt at vurdere konsekvenser af dette, hvor de også anvender det store arkiv af sager, som de har bygget op. Sagsbehandlingspraksissens deltagere oplever et vedvarende fokus på effektivisering, der resulterer i gentagne forsøg på at ændre i deres sagsbehandlingspraksis. Desuden fylder et ønske fra en ledelsespraksis om en større imødekommethed overfor virksomhederne, som fremover er "kunder". Jeg vil sætte fokus på, hvad det betyder for praksissen, og hvordan den nære praksisøkologi spiller ind på dette. Jeg vil undersøge, hvordan deltagerne af praksissen kæmper for at stabilisere en sagsbehandlingspraksis med de særlige aspekter, der kendetegner praksissen samt praksissens projekt og teleoaffektive strukturer, som er bærende for det, de siger og gør. Desuden vil jeg se på skyggesider af forandringer, nemlig hvordan et ydre pres bliver et indre pres internt i sagsbehandlingspraksissen i form af en intern konkurrence, hvor den senest ankomne får svært ved at blive deltager i praksissen.

Løbende effektivisering og virksomhedsorientering

Særligt to forandringer har betydning for praksissen. De er en del af politiske tendenser generelt inden for det offentlige men har forskellige måder at sætte sig igennem på i de konkrete institutioner. Forandringerne handler for det første om et vedvarende pres om effektivisering af sagsbehandlingspraksissen. Løbende bliver praksissen "udsat" for diverse projekter, hvor deltagerne er prøvekaniner for nye systemer, leanprocesser og andet. Desuden er der en måling af sagsbehandlingstider og en tidsregistrering, som spiller ind på dette. Forandringerne handler for det andet om en højere grad af serviceorientering overfor virksomheder. Der er en generel tendens til inden for styrelser og ministerier at gå fra at være traditionel myndighed til at være "service-minded" og stå i en kunderelation til virksomhederne. Et af de centrale elementer i talen fra departementschefen ved "nytårskuren" er, at de skal sige "*Ja, men..*" frem for "*nej*" til virksomhederne. Det er ikke kun abstrakte koncepter og luftig snak. Selvom der ikke er et direkte tiltag med dette fokus, ses betydninger heraf i de konkrete beslutninger. Endelig har interne forandringer i gruppen i form af skiftende ledere betydning for praksissen, særligt når de enkelte ledere har forskellige måder at træffe beslutninger på og forskellige holdninger til fortolkninger, som direkte rækker ind i arbejdet i praksissen. Jeg indleder med en situation fra et informationsmøde for virksomheder, som import/eksportgruppen årligt afholder. Observationen er en indgang til at se på forandringer i relation til

virksomhedskontakten. Her er det kontor- og funktionschefen for gruppen, der præsenterer dagens program.

Den ene halvdel af styrelsens kantine er fyldt op med repræsentanter fra forskellige virksomheder. Det er det årlige informationsmøde, som netop er 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."* Hun giver ordet videre til funktionschefen, der fortæller om den proces, sagsbehandlerne har været igennem internt med henblik på at kunne justere sagsgangen til fordel for virksomhederne: *"Vi har Basel konventionen FN – EU forordningen, der handler om, hvordan man kan importere eksportere affaldet. Begge er direkte retsgældende i DK, så der er lidt albuerum, men er der alligevel et eller andet, vi kan gøre anderledes? Vi startede med en workshop for os selv og kiggede indad, hvilke sagsgange har vi, og er der noget, vi kunne gøre mere hensigtsmæssigt. Senere havde vi en workshop med nogle af jer interessenter. Det har alt sammen betydet, at vi fra oktober sidste år ikke længere kører den screening, som vi har haft et par år. Desuden har vi besluttet os for, at i tilfælde med mindre fejl og mangler, tager vi telefonen, så vi hurtigt får rettet op på det og komme videre. Der er også behov for, at informationen er mere tilgængelig. Vi vil selvfølgelig gerne finde ud af, om der er krav, vi stiller i dag, som vi kunne gøre anderledes?"* Sagsbehandlerne er alle med til mødet. To af dem er særligt spændte, da de skal holde oplæg for virksomhedsrepræsentanterne for første gang. Der er få markeringer, men dem, der er, er kritiske og taler om, hvor besværligt og krævende 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."* Men de glemmer nervøsiteten, da de går i gang og fortæller løs. Hannah nynnede endda undervejs. Hun griner og siger, at anmelderne er kreative med at udfylde datoer.

Som det fremgår af velkomsten og introduktionen fra kontor- og funktionscheferne, er det for styrelsen vigtigt med den gode kontakt til virksomhederne. Blandt "publikum" sidder mange virksomhedsrepræsentanter, der er utilfredse med de krav, der stilles til dem. De mener først og fremmest, at sagsbehandlingen er meget omstændelig og "bureaukratisk". Som det fremgik af kapitel 9, har sagsbehandlerne meget blandede erfaringer med virksomhederne og oplever en vis ambivalens, som også udspiller sig på mødet. Funktionschefen har været gruppens faglige leder i et års tid. Som noget af det første gennemførte hun et internt seminar for gruppen med henblik på at vurdere, om der er noget, de kan gøre anderledes ved at gå

hele sagsgangen igennem. Desuden tager hun også initiativ til en workshop med virksomhedsrepræsentanter for at få gode ideer til formidling, sagsbehandlingsprocessen. En af konsekvenserne af denne proces er, at man ændrer screeningsproceduren fra, at enhver sag med en enkelt fejl bliver lagt i en bunke for sig og bliver behandlet, når den uden fejl er videreeksperteret til en "straksbehandling" af alle sager. Sagsbehandlerne er positive over for denne ændring. De mærker, at virksomhederne er mere tilfredse med deres sagsbehandling og med, at små fejl ikke gør, at deres sag vil komme nederst i bunken. Dog bliver et fokus på antallet sager hos den enkelte skærpet. De nye tiltag har en retning. De skal både skabe en mere effektiv sagsbehandling, og så skal rollen som myndighed og indstillingen overfor virksomhederne ændres. Funktionschefen mener, at det inden for de sidste 5-6 år gradvist har ændret sig i retning af mere dialog og "servicemindedhed": *"Det er en generel tendens, det her med at arbejde sig væk fra den sure, strikse myndighed. Jeg vil sige, at i al den tid jeg har været i ministeriet i de sidste 20 år, har vi altid haft fokus på, hvordan kommunikerer vi med virksomhederne og gør tingene mere letforståelige, men det er blevet mere italesat på det seneste, at vi skal have dialogen, vi skal lytte og være åbne for gode forslag og ideer fra virksomhederne."* (Funktionschef).

Funktionschefen taler om en bevægelse væk fra den "sure, strikse myndighed" inden for de seneste år og frem mod en større dialog og åbenhed overfor forslag og ideer fra virksomhederne. Det er funktionschefens vurdering, at det er en politisk tendens, men at det også kommer fra ministeriets departementchef og direktøren i styrelsen. Hun mener, at man som myndighed også står i en service/kunde-relation. Virksomhederne, som de primært vægter i denne service, er dem, som vil "gøre det godt", men som måske har svært ved at forstå reglerne. Dem, der mere eller mindre bevidst begår ulovligheder, vil de ikke længere lade sig "styre" af. Funktionschefen oplever som noget nyt, at de er begyndt at kalde virksomhederne for "kunder": *"Det er noget nyt, at vi er begyndt at sige kunder, jeg tænker det også er en måde at italesætte, at der skal ske, og at der er sket et skift. Så bliver det så billedligt talt, jamen de er kunder, og det er os der, leverer en serviceydelse... Sagsbehandlerne oplever et dilemma. De vil gerne hjælpe men ikke for meget – det her med at række lillefingeren og så tager de den hele... men gradvist bliver gruppen flyttet i at tænke mere serviceminded."* For funktionschefen starter forandringen med italesættelsen, hvor man hurtigt forbinder kunder med det at levere en serviceydelse. Hun oplever, at sagsbehandlerne står i et dilemma, men mener, at gruppen gradvist er på vej til at blive mere serviceminded. Når jeg taler med gruppen, fornemmer jeg en vis ambivalens overfor service og kundetænkning. Nogle siger, at det har vi

hele tiden gjort, men at det kan tage overhånd, hvis fokus alene bliver her. Andre siger direkte, at styrelsen er blevet en "please" styrelse overfor virksomhederne og er bekymrede for, at man i styrelsen er for optaget af at udvise venlighed overfor virksomhederne, noget, som kan komme i strid med myndighedsopgaven, der handler om at rådgive og håndhæve regler om transporter af affald. Om dette siger en af sagsbehandlerne: *"I princippet kan jeg godt se det, men vi er jo myndighed. Vi er jo ikke venner med dem, vi er jo myndighed. Det er os, der sætter reglerne, vi skal ikke eftergive. Solveig (funktionschefen) lægger det i det, at hun helst ikke vil have, at de skal blive sure på os, så vi skal jo helst ikke sige nej, men hvis vi bliver ved med at sige ja, så presser de jo citronen mere..."* Det at være mere servicemindede overfor virksomhederne bliver understøttet af, at man har nedsat et "virksomhedsforum" for enklere regler på tværs af ministerier, som skal udpege områder, hvor virksomheder oplever de største byrder og komme med forslag til forenklinger. Det er et projektteam under Erhvervsstyrelsen, der varetager denne opgave.^{95 96} Hvorvidt et ønske om servicemindedhed og virksomhedsrettet venlighed i det daglige får konkret betydning for sagsbehandlings vurderinger, er afhængig af den aktuelle juridiske praksis og ledelsespraksis.

Afhængighed af andre praksisser – udskiftning af deltagere

Tæt på praksissen kan der træffes beslutninger, som øjeblikkeligt får konsekvenser for selve sagsbehandlingen, og som kan opleves mere eller mindre hensigtsmæssig af gruppens deltagere. Sagsbehandlerne er glade for deres nuværende funktionschef og den tilknyttede jurist. Dog er der konflikter, når det handler om, at juristen og ledelsen træffer beslutninger – også sammen med teknikerne, der giver virksomhederne mere "medvind" uden, at det på forhånd er gennemtænkt, hvilke betydninger disse ændringer kan få for sagsbehandlingen. Men der er ingen tvivl om, at sagsbehandlerne foretrækker den nuværende ledelse frem for den sidste chef, de havde gennem tre år. *"Mekmek... ush ... mekmek – kender du ikke den tegneserie, jeg kan ikke huske, hvad den hedder?"* Det var et af de kendetegn, som en deltager hæftede på den tidligere chef. Deltagerne taler om meget turbulente

95 Det er den daværende S-R regering, som i 2012 nedsætter Virksomhedsforum.

96 *"Nogle virksomheder skriver direkte til direktionen, det er ikke noget nyt, nogle firmaer er ikke bange, hvis de vil, går de højere op, nogle er gået helt til Erhvervsministeriet, hvor de er kommet med gode idéer til Virksomhedsforum. Det kom på vores område, og det tog de meget alvorligt her i huset. Der er kommet flere gode idéer, nogle kan man desværre ikke følge op på, da det kræver, at man skal ændre lovgivningen, vi kan selvfølgelig tage det op med de andre lande og foreslå ændringer."* (Interview med sagsbehandler).

år, hvor deres funktionsleder bliver beskrevet som én, der uafbrudt kommer med opgaver: *"Vi oplevede, at vi havde en leder, der ikke respekterede vores arbejde, sagsbunkerne var meget høje, og hun lavede konstante afbrydelser i vores arbejde. Vi fik simpelthen ikke mulighed for at lave vores arbejde. Det var hende, der fandt på at lave beslutningslister, hun lavede ofte tingene om, men huskede samtidig ikke, hvad hun havde truffet beslutninger om. Hun var meget impulsiv og fik ofte gode idéer men havde ikke den fjerneste ide om, hvad det ville få af betydninger, så vi kom ofte til at lave det om igen."*

Ifølge sagsbehandlerne måtte de arbejde med konstante afbrydelser og impulsive forandringer. Ifølge gruppen manglede chefen en fornemmelse af, hvad det betyder at lave om. Hendes ledelsesstil gjorde, at hun ikke inddrog dem i beslutninger, selvom det var dem, der sad med behandlingen af sager hver eneste dag. Selv kaffe kunne de blive sat til at lave efter ordre. En af sagsbehandlerne beskriver, at hun blev kaldt til samtale gang på gang hos kontorchefen, bl.a. fordi hun nægtede at lave kaffe til hende. Perioden har uden tvivl været udfordrende for sagsbehandlerne. En enkelt blev flyttet efter, at vedkommende gik ned med stress. Grundlæggende oplevede de ikke, at deres arbejde blev anerkendt. De kunne ikke se den røde tråd i arbejdet og havde ikke mulighed for at bidrage med deres indsigt fra sagerne. Det var det svært at gøre noget ved, da lederen over chefen bakkede hende op i alt, men praksissen opfandt alligevel modstrategier. De handlede bl.a. om at springe et ledelsesniveau over og henvende sig direkte til direktionen og samtidig dokumentere, at de var uenige i beslutninger, der løbende blev truffet, og som havde konsekvenser for sagsgangen og vurderinger af konkrete sager. Med til historien hører, at lederen selv var med til at formulere selve EU-forordningen, og derfor var meget inde i selve lovgivningen og måske også derfor meget med på et detailniveau i sagsbehandlingen. Opsummerende kan sagsbehandlingspraksissen ikke iagttages isoleret, den er en del af en praksisøkologi, hvor flere praksisser interagerer, hvor nogle har større indflydelse på andre. Både ledelse, jurist og teknikpraksissen har her et sidste ord, og sagsbehandlingspraksissen er underlagt deres beslutninger. Selvom de med den nuværende konstellation oplever langt mere inddragelse og lydhørhed, er det fortsat det, der er fakta, når der træffes beslutninger. Jeg vil se nærmere på nogle effektiviseringstiltag, hvoraf langt fra alle har haft en effekt på praksissen.

Sagsbehandlingstid og effektivisering

Styrelsen har forsøgt at "trimme" sagsbehandlingen med forslag om fx centralisering af journaliseringsopgaven og inddragelse af leankonsulenter til at skabe

overblik over sagsbehandlingsprocessen. Det har endda kortvarigt været på tale at privatisere hele sagsbehandlingen om import/eksport af affald. Sagsbehandlerne mener, at begrundelsen for, at det ofte bliver dem, der står for skud, når nye effektiviseringsprojekter skal afprøves er, at de er en ”fast driftsmæssig enhed”. Som nævnt er praksissen bundet op af indtjeningen fra gebyrer. Aktuelt finansierer de 5½ stilling i praksissen. Der er løbende snakke om, hvordan de bruger disse bedst muligt. De skal minutiøst nedskrive, hvad de bruger deres arbejdstid på. De har et excell-ark, hvor timerne er fordelt på opgaver, og de har en forskellig vægtning af, hvor meget tid de fx anvender på sagsbehandlingen. En gang i kvartalet får funktionsledere og kontorchefer et udtræk fra ledelsesinformationssystemet fra HR, hvor de kan se, hvad der er tidsregistreret på de enkelte tidskonti. Jeg spørger funktionslederen til, hvordan hun anvender disse data: *”Jeg holder selvfølgelig øje med vores gebyrkonto. Altså på den M-tidskonto hvor vi registrerer på, ligger vi meget under det, der var planlagt, eller ligger vi meget over i forhold til, hvor vi er på året? For det skal helst nogenlunde balancere. Hvis vi ligger under, er det så, fordi vi har fået færre sager, eller er det, fordi nogen får tidsregistreret forkert. Og det omvendte kan jo også gøre sig gældende, hvis vi bruger for meget tid, er det så udtryk for, at vi får flere sager? Jeg ved også, at de bliver mere komplekse, jamen det kan så måske give anledning til, at man skal have en drøftelse med økonomikontoret på et tidspunkt om, jamen har vi brug for at få endnu et gebyr-årsværk på området.”* Funktionschefen får ud fra tallene mulighed for at justere, hvis der er ændringer både i form af, at der bliver anvendt mere tid i sagsbehandlingen eller det modsatte.

Selvom der bliver målt på, hvor mange sager den enkelte har, er det ikke alle, som i hvert fald i tale, lader sig påvirke af dette: *”Jeg er ligeglad med, hvor mange sager de andre har, medmindre en har for mange sager, så vil jeg jo gerne hjælpe... Men jeg ved, at der er andre, der er meget påvirkede af det, da de er overbevidste om, at der bliver holdt øje med, hvor mange sager den enkelte laver.”* Sagsbehandleren mener ikke, hun er påvirket af, hvor mange sager de andre har. Det er ikke noget, hun tjekker, men hun ved, at andre gør det, fordi de ved, at ledelsen holder øje med dem. Faktisk ser vedkommende flere fordele, da det også er en statistik, der samlet set kan vise en ledelse, at de har fået et større arbejdspress ved flere sager samtidig med, at sagerne er blevet mere komplekse. Der er ingen tvivl om, at praksissens deltagere føler sig ”forfulgt” af diverse projekter, hvor de skal være ”prøvekaniner” i et forsøg på at gennemføre effektiviseringer af sagsbehandlingsområdet. Alle kan historien, om dengang de på 4. sal (HR) uddannede leankonsulenter, som efterfølgende skulle se, om der var muligheder for at leane sagsbehandlingen: *”Han*

fik et chok, han nåede aldrig til de "svømmebassiner". Han tog en helt almindelig problemfri sag, men der er så mange ting, han skulle forholde sig til, og der er ikke en sag, der er ens. Han ville også finde ud af, hvor meget tid vi brugte på hver enkelt del af en sag, og det kunne han ikke, han nåede ikke til "bassinerne" for at se, hvor han kunne spare tid. Han ville lave sagsgangen så enkel som mulig, men han opgav. Han fyldte en hel væg med sedler. Vi har aldrig hørt, hvor det endte." Selvom eksemplet med leankonsulenten umiddelbart kan lyde underholdende, så mærker jeg en mættethed over for disse projekter. Da jeg skygger en af sagsbehandlerne en morgen, har hun netop fået at vide, at de skal være "projekt" på noget Outlook-Captia system i styrelsen: "Vi skal være lidt forsøgskaniner og se, hvordan det virker. Det har vi været mange gange, men vi er også kommet dertil, hvor vi ikke magter mere at sige, at det har vi ikke tid til, for så bliver vi bare de sure, der ikke gider. De bruger os som argument, fordi vi bruger det rigtig meget." Et oplagt område, man har fokus på som en mulig måde til yderligere effektivisering af sagsbehandlingsarbejdet, er digitalisering. Hidtil har al sagsbehandling ud fra EU-reglerne være papirbåren, men for nylig har Kommissionen fået mulighed for at fastsætte nogle standarder for digital udveksling af anmeldelserne. Derfor er man i styrelsen gået i gang med at se på et system, som Sverige, Finland og Norge har lavet, det er p.t. kun en skal, der gør det muligt at udveksle oplysninger ml. myndigheder og virksomhederne. Et system vil betyde, at de oplysninger, de i dag taster i databasen, fremover vil komme direkte ind i styrelsens database.

Hvordan stabiliseres og/eller udvikles sagsbehandlingspraksissen ved forandringer?

I spørgsmålet om effektivisering af arbejdsprocesser er konsekvensen den, at deltagerne i sagsbehandlingspraksissen løber stærkere, og arbejder længere. Det er deres klare oplevelse af de seneste års udvikling. Deltagerne går ikke på kompromis med deres krav til kvaliteten af sagsbehandlingen, herunder dokumentationen af sagsgange, hvor det bureaukratiske aspekt vejer tungt. Tendensen til kundeorientering og større imødekommenhed overfor virksomheder volder først problemer for praksissen, når der træffes beslutninger, der strider imod projektet og den praktiske forståelse i praksissen. Jeg vil følge op på betydninger af forandringer for de tre aspekter, herunder de usynlige dele af arbejdet. Hvad sker der med det bureaukratiske aspekt ved forandringer? De største forandringer er måske de forandringer, der sker i den nære praksisøkologi, når deltagere i en ledelsespraksis

skifter job, og nye kommer til. Tilsvarende gælder for en anden praksis, nemlig juristernes. Samspillet mellem disse praksisser har i det daglige indflydelse på beslutninger, som flytter ved fortolkninger, og udfordrer ifølge deltagerne i sagsbehandlingspraksissen ”den røde tråd”. Selvom det er små beslutninger, har det store konsekvenser, både for det bureaukratiske aspekt og for teleoaffektive strukturer i praksissen, som har en tæt forbindelse med dyder inden for bureaukratiet og samtidig et samfundsmæssigt perspektiv, der handler om at forebygge forurening.

Der er mange eksempler på, at praksissens deltagere udfordrer beslutninger, vurderinger, nye tiltag etc. når de oplever, at teleoaffektive strukturer i praksissen udfordres i mødet med andre teleoaffektive strukturer i andre praksisser. Det gælder, når de mener, at beslutninger træffes, hvor miljøet ikke står forrest. Men det gælder også i den konkrete sagsbehandling, hvor man fx ønsker at tilgodese et ønske fra en virksomhed, hvor de forudser, at det vil få konsekvenser for sagsbehandlingen og udløser en lang række andre spørgsmål. I praksissen oplever de ikke, at deres erfaringer bliver inddraget i tilstrækkelig grad. Ofte oplever de, at de kan forudse konsekvenser af beslutninger: *”Vi bliver altid set som dem, der brokker sig, men egentlig vil vi bare sikre os, at det ikke går galt, hvis de beslutter noget, vi er meget længere fremme i at se, hvad der overhovedet kan lade sig gøre. Det er os, der er inde i sagerne og har kontakten, kender systemerne etc.”* Som det fremgår ovenfor, er de bevidste om, at de udadtil bliver oplevet som brokkehoveder, men samtidig også om, hvad deres ærinde er, og hvorfor de gør det. De ved godt, at det i sidste ende er op til ledelsen at træffe beslutningen, og de ser da også, at det kort bliver anvendt: *”Jeg tænker nogen gange, at vores ledelse bliver udfordret af os og tænker, det var da godt nok lige satans, er der slet ikke noget, vi kan gøre her, eller vi kan ændre på. Og man kan sige, der er jo altid en ledelsesret. Den er altid til stede, og det er også det, du kan se i nogle af de der beslutninger.”*

Praksissens deltagere har undervejs haft bitre erfaringer med skiftende ledere og jurister, hvor de ikke har haft mulighed for at bidrage til beslutningerne. De oplever, at deres nuværende leder inddrager dem i beslutningerne, hvilket også gør, at de kan se meningen med størstedelen af beslutningerne. Sådan var det ikke med den daværende chef: *”Vi fik ikke lov til at være med til at træffe beslutningerne, hun traf dem. Så det var faktisk svært for os at se meningen med de forskellige principbeslutninger, og når man prøvede at protestere, sagde hun blot: Det er en ordre. En gang gik vi til direktionen, da vi var imod hendes beslutning om screening. Vi kunne ikke gå til kontorchefen, for de var gode venner.”* Citatet vidner om, at vi har med en stærk

gruppe at gøre, som ikke blot lader sig ”kyse” af en leder og hendes ledelsesstil. Den såkaldte screeningsproces slap de dog først for efter et seminar med deres nuværende leder kort tid efter, at hun var blevet ansat. Screeningsprocessen lagde et pres på alle, da mange virksomheder var rigtig utilfredse med ordningen, og der herskede store uklarheder om, hvornår der var tale om en fejl.

At kæmpe for at fastholde en rød tråd i sagsbehandlingen har en tæt sammenhæng med at gøre modstand, hvis de teleoaffektive strukturer udfordres. Praksissens deltagere forsøger at se en rød tråd i deres sagsbehandling. De er ”omvandrede arkiver” og har om nogen netop forstand på, om den røde tråd i sagsbehandlingen er tydelig eller ej. En sagsbehandlingsproces bliver vanskeliggjort, hvis der er for mange beslutninger, som bliver truffet uden sammenhæng til historikken og netop den røde tråd. Det gør sagsbehandlingen uigennemsigtig og utroværdig og besværlig for dem, der skal gennemføre dem. Sagsbehandlerne har behov for at tænke konsekvenser af en beslutning igennem, det er en væsentlig kunnen i den praktiske forståelse i praksissen. Det forhold, at de som praksis har stået sammen om koblinger mellem de teleoaffektive strukturer, den praktiske forståelse gør, at de er kommet med indsigelser og kritik: *”Jeg kom til mange samtaler hos kontorchefen, hvor jeg fik besked på at rette ind. Hun sagde, at jeg skulle skrive mails, skrive referater og beslutningsdokumenter, og ja det var så her, at det blev vigtigt for mig at fremhæve, at det var hendes beslutninger ikke vores. Det var som en protest, for vi ville ikke finde os i, at det foregik sådan.”*

I og med at deltagerne i praksissen i høj grad er med til at stabilisere praksissen ved at fortsætte deres handlinger, som de plejer og kæmpe for, når der er noget, som udfordrer det bureaukratiske aspekt, der har en snæver sammenhæng med de teleoaffektive strukturer, så er de på flere måder gode til at synliggøre deres arbejde og de særlige aspekter, der kendetegner dette. Det handler fx om forsøg på at centralisere journaliseringen. Når det gælder tendensen til at fortolke i en lidt anden retning end hidtil i relation til det, som praksissens deltagere ser som den røde tråd, så bliver deltageres kommentarer opfattet som udtryk for kritik og brok, selvom de er et forsøg på at agere fremsynet. Det emotionelle aspekt indenfor sagsbehandlingspraksissen er usynligt, og det ser det ud til at fortsætte med at være. Deltagerne i den administrative praksis italesætter heller ikke selv det som en direkte del af deres arbejde, her fylder både det bureaukratiske men også det teknologiske aspekt langt mere. Dog får det emotionelle aspekt en ny dimension med ledelsens krav om større kundeorientering. Et nyt potentielt kryds-

pres skabes, når en myndighedsfunktion skal ”konverteres” til en kunderelation. Virksomhederne hedder allerede kunder eller interessenter på de interne møder, når ledelsen taler, men her er der langt imellem ledelsen og medarbejderne, der fastholder EU forordningen som arbejdsgrundlag og samtidig grundlag for den terminologi, der er så indgroet i praksissen. Desuden er myndighedsrollen en væsentlig del af deres følelsesmæssige tilknytning til praksissen, hvilket jeg også observerer, når de møder andre myndigheder på kontrollen. Det kan godt være at de ikke har uniformen som politiet, men de er bevidste om deres myndighedsrolle på denne opgave og afgrænsningerne til de andre myndigheder.

I øjeblikket ser jeg ikke ændringer i den måde, hvorpå det teknologiske aspekt er en del af praksissen. Det, man må konstatere er, at det er usynligt. Men selvom der ikke er de store ændringer, hvad angår dette aspekt, har flere af praksissens deltagere i de senere år været involveret i IT-processer, der er ”kørt en smule af sporet”. Her bliver deltagerne involveret, når det er for sent, hvor tingene er udviklet, og systemerne fx er anvendt på en forkert måde eller udviklet med fejl, der får indflydelse på deres arbejde. Begge eksempler handler om den samme database, hvor tidligere ansvarlige ude i kommunerne har haft en helt anden og mere lemfældig tilgang til journalisering af sager, så der foreligger et kæmpe oprydningsarbejde for to af sagsbehandlerne. Desuden er en IT-ekspert, som har udviklet dele af systemet gået nye veje og har overladt arbejdet til en ny IT-ekspert, som igen får inddraget brugerne af systemet for sent. En særlig usynlig del er netop sagsbehandlernes erfaringer med at anvende og videreudvikle systemer, evnen til at kunne kontrollere dem i relation til en praktisk virkelighed ligesom hos de studieadministrative medarbejdere.

Skyggesider af forandringer internt i praksissen

Selvom denne praksis er kendetegnet ved en stærk teleoaffektiv struktur og praktisk forståelse, der gør, at man med succes gentagne gange sætter sig igennem over for forandringer, der ikke har en sammenhæng med disse, så er praksissen ikke fri af skyggesider ved forandringer. Praksissens deltagere er underlagt et pres, som handler om at blive målt på sit arbejde og samtidig en utryghed om HK’ernes fremtid i styrelsen. Deltagerne oplever, at de er særligt udvalgte til dette arbejde og vil derfor præstere og lægge afstand til andet administrativt arbejde. Jeg vil først berøre en af skyggesiderne, der handler om en intern konkurrence inden for praksissen

og herefter vise, hvad det kan betyde, når man som ny deltager i praksissen skal opfylde de høje krav, praksissens deltagere stiller til sig selv og hinanden.

Efter at deres nye ”straksbehandling” af sager er indført, er arbejdet blevet organiseret, så det er den, der har posten, der får dagens sager. Det kan opleves uretfærdigt, hvis en sagsbehandler gentagne gange tilfældigt får ekstra mange sager. Aftalen er dog, at hvis man har mange sager – over fire – så kan man efterspørge hjælp. Ifølge en af sagsbehandlerne gør man det bare ikke: *”Nogen af dem, der bliver ramt af mange sager, de vil jo ikke afgive, når man spørger, om man skal hjælpe. Og så har jeg det sådan lidt, jamen altså, så bliver det lidt en konkurrence, og det har altid været en konkurrence.”* Konkurrencen går her på antallet af sager. Der er ikke i praksissen enighed om betydninger af, at der bliver lavet statistik på hver sagsbehandler eller i hvert fald, at det er muligt. En medarbejder fra praksissen har erfaringer med, at statistikken er ”brugt imod dem”: *”Jamen, ledelsen gik ind og så, hvor mange sager har Mette lavet det sidste år, hun har lavet så og så mange. Hvor meget har hun tidsregistreret, så og så meget, og så kunne man dividere det op, og se, at jeg havde en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på så og så meget. Hvad de ikke havde taget højde for var, at de efterhånden havde proppet alt muligt ind under det gebyr lige fra møder og alle mulige andre ting, så man kunne ikke sige, det var en reel sagsbehandling på det vel.”* Praksissens deltagere har et forskelligt timeantal på sagsbehandlingen, og så er der også et andet aspekt af, at det ikke giver mening at måle på den enkeltes sagsbehandlingstid. *”Jeg kan gå ind og søge og se, hvor mange sager har Sofie lavet, hvor mange har Malene lavet. Men du kan ikke se sværhedsgraden i den. Det har vi ligesom prøvet at forklare vores ledelse, at det er meget muligt, I siger det, men I går for eksempel brugte jeg det meste af min dag på én Afrika-sag, som vi har problemer med. Og så har vi nogen, der kan du få 12 sager ind, og det er bare vusj, der kører det.”* Den interne konkurrence er der uden at være der. Den italesættes kun i individuelle samtaler. Men der er ingen tvivl om, at den har en betydning. Man kan sige, at den interne konkurrence kan virke produktiv på hastigheden og interessen i at løse sagerne med høj kvalitet. Den drivkraft er blot drevet af noget negativt, som så samtidig også kan virke hæmmende ved at udfordre samarbejdet mellem de tre to-og-to sagsbehandlergrupper og gøre det endnu sværere som ny at træde ind i praksissen. Jeg vil se nærmere på netop betydninger af en intern konkurrence og den generelle forståelse af HK’erne inden for styrelsen for en forholdsvis ny deltager i praksissen.

Adgang til praksis og styrelsen som kontekst

Det tager mig få dage at få fornemmelse af, hvem der er den erfarne, snart erfarne, knapt så erfarne og nye i praksissen. Da jeg deltager i gruppemødet første gang, oplever jeg, at både sagsbehandlere, jurist, tekniker og funktionschef er aktive i de forskellige dagsordenspunkter, og at diskussionen er livlig. Alle er aktive på nær Malene. Malene har været ansat som sagsbehandler i et år og snart en måned. Jeg bemærker hendes tavshed ved møderne. En dag, hvor jeg skyggeobserverer Anette, kommer Malene ind til hende med en sag, hun er i gang med at behandle. Hun fortæller, hvad det drejer sig om, og hvad hun har gjort. Hun har skrevet et udkast til et svar til virksomheden. Anette siger, at hun læser det igennem og skriver kommentarer til hende. Malene går igen. Anette læser teksten igennem og sidder og tænker over formuleringer og kigger sagen igennem, mon noget er overset. Hun skriver detaljerede tekster på gule sedler og sætter dem på brevet og går ind Malenes kontor og lægger sagen i hendes dueslag.

.. ”det var faktisk et stort spring. Både, fordi jeg skulle komme til en meget tung sagsbehandling, og samtidig så skulle jeg komme til at sidde i en gruppe. Det havde jeg ikke prøvet før.” Dette er indgangen til min samtale med Malene om hendes vej ind i sagsbehandlingspraksissen. Jeg hæfter mig ved, at det store spring både handler om tung sagsbehandling, og hendes indplacering i en ”gruppe”. Historien om Malene er, at hun ankommer til praksissen efter barsel. Hun har ikke selv valgt denne stilling men er blevet rokeret under hendes barsel. Malene har erfaringer fra jobs både eksternt og i styrelsen. Det har været helt andre typer af arbejde, hun har haft tidligere: *”..de der tidligere opgaver jeg har siddet med i de andre enheder, der var jeg 100 % inde i opgaverne, hvor jeg vidste det hele fra start til slut, hvor der ikke var noget spørgsmål, at jeg ikke kunne svare. Altså ... der vidste man bare det hele, fordi det var ikke så bredt.”* Malene oplever, at det har været svært at komme ind i gruppen, fordi de er så faste om, hvad der er en rigtig og forkert måde at gøre tingene på, og hun har ikke oplevet, at der har været plads til, at der fx kan være andre måder at formulere sig på: *”De er smadder dygtige alle sagsbehandlerne. De er meget erfarne, og man lærer meget fra hinanden. Men når du kommer som ny, for mig var det meget sådan, at du har din egen måde at lave tingene på, og når du kommer til denne her gruppe, så skulle du følge kun deres måde at gøre det på. Der er ikke plads til, at du kan gøre det på din egen måde, og at du formulerer det på din egen måde. Nej, der er nogle retningslinjer, og man skal følge efter.”*

Malene kommer med en erfaring om, at hun kan være med til at præge et område som ny fra tidligere stillinger, men her er det helt ned i detaljen ”fastlagt”, hvad hun kan og ikke kan. Hun er ”blevet rettet til”, og hendes breve er kommet tilbage med gule sedler og røde streger. Det er, som om at det hele er blevet yderligere svært, da Malene oplever, at hun skal have styr på alt hele tiden, da det er så vigtigt for praksissen ikke at begå fejl. Undervejs i vores samtale lander hun på, at hun nu gør det, som de gør det, og at hun godt kan se meningen bag det: *”Nu er jeg med på at gøre det, og jeg gør det også... Jeg kan godt se det nu. Det giver mere overblik, men du skal vende dig til det.”* En anden stor forandring ved at komme ind i praksissen er, at hun ikke oplever, at der er den samme fleksibilitet, som hun har været vant til tidligere på en anden etage i huset. Nu skal hun meddele afvigelser i arbejdstiden og skal være til stede inden for tidsrummet 9-15, desuden med telefonvagter. Hun er den eneste, som har en småbørnsfamilie, hvilket gør, at hun til tider har barn syg. Ikke fordi det er særligt hyppigt, og heller ikke, fordi det nødvendigvis er hendes arbejdsdage, det går udover, for hun er så heldig, at hendes mand kan træde ind. Men tilsyneladende bliver det, at hun har barn syg kommenteret i sagsbehandlingspraksissen og også, at barnet ”ofte” er sygt: *”De har jo voksne børn, de har ikke de der problemer længere. Hannah siger, at hun ikke kan huske, at hendes datter blev syg så meget, som min søn gør. Og så siger hun, hvorfor er han så meget syg, men det kan jeg jo ikke gøre for. Jeg ville hellere være på arbejde i stedet for at være hjemme med et sygt barn. Men sådan var det i starten, han var jo også halvandet år, da han startede, for da han var hjemme før, blev han aldrig syg.”* De andre sagsbehandlers kommentarer om hendes barns sygedage lægger et ekstra pres på Malene, som i forvejen ikke oplever en særlig stor fleksibilitet i tilrettelæggelsen af hendes arbejde.

Der er nu gået et år og et par måneder, og Malene er fortsat under oplæring hos Anette. Jeg spørger i min samtale med hende, om de har en aftale om, hvornår hun ikke længere er det. Det har de ikke talt om endnu. Malene udtrykker, at hun er glad for, at hun fortsat er i læringspositionen i gruppen, for så er hun også sikker på, at det, hun sender ud er rigtigt, når hun får det tjekket: *”så ved jeg også, hvor jeg laver fejl og ikke laver fejl. Og så skal jeg være mere opmærksom på det i fremtiden, så det er meget rart. Der er altid noget, nej ikke altid men næsten, der kan godt være et eller andet, der dukker op, så kan det godt være meget rart at lige få den hjælp.”* Jeg fornemmer i løbet af interviewet en vis ambivalens hos Malene om sagsbehandlingsarbejdet og måder at håndtere det på. Det er, som om at hun nu har accepteret, hvordan man gør i denne praksis, men samtidig fortæller hun også

om sine tidligere erfaringer, hvor hun var mere ”fri” og hurtigt fik anerkendelse. Da jeg i samtalen med Malene spørger ind til, hvilken sag eller situation hun vil vælge, hvis hun skal fortælle om noget, hun har oplevet, som er rigtig spændende, svarer hun, at det helt sikkert er et heldagsseminar, som hele gruppen var på kort tid efter hendes start. Det var meget lærerigt for hende, da hun fik indsigt i aktuelle diskussioner af faglig karakter, og også i måden, arbejdet bliver gjort på. Arbejdet blev løftet op i et fugleperspektiv, og hun fik indsigt i bredden i sager, den erfaringsudveksling, der er imellem sagsbehandlerne og hun efterlyser, at de fremover har tilsvarende møder. Jeg oplever en ”ny” sagsbehandler, som får udtrykt kritiske elementer i måden, hun er blevet modtaget på og forskelle mellem denne praksis og andre praksisser, hvor hun har følt sig godt tilpas, og hvor hun har kunnet løfte og udvikle opgaven efter kortere tid. Samtidig nævner hun gang på gang, at det er en meget dygtig gruppe af sagsbehandlere, og hun vil gerne rose dem: *”Det er ikke et nemt område, og jeg synes stadig, at de skal have ros, alle de sagsbehandlere, der sidder med området. De er så kloge og dygtige, virkelig dygtige. Det er ikke typisk HK-arbejde, det de sidder og laver, det er sådan rigtig over-sagsbehandling.”*

Da jeg kommer forbi praksissen i forbindelse med et møde med ledelsen få måneder efter mit feltarbejde, er dagens nyhed, at Malene har fået job i sin gamle enhed. Hun ser glad ud, da jeg møder hende. Jeg bliver nysgerrig efter om en del af forklaringen på, at Malene har søgt væk også handler om den særlige historie, der er om arbejdets placering i relation til det øvrige HK-arbejde i styrelsen, som også er med til at skabe et internt pres, fordi der er noget man vil leve op til. Samtidig er der en intern konkurrence i praksissen, tilsammen gør det, at der stilles høje krav til en ny, der bliver ”lukket ind” i praksissen. *”Her i styrelsen, der er det HK’ere, som behandler de sager. Men hvis man kigger på andre styrelser i udlandet, så er det teknikere eller jurister. Det er noget særligt, at vi har fået lov til det, det skal vi holde fast i.”* Gang på gang hører jeg denne sætning, at det er noget særligt, at de har fået lov til at lave det arbejde i styrelsen, og at det er teknikere eller jurister, der laver sagsbehandlingen i de andre lande. Alle deltagerne taler om en ydmyghed overfor arbejdet eller om, at den tillid, der er vist overfor sagsbehandlerne betyder meget for, at de er glade for deres arbejde: *”... det, som gør, at jeg er rigtig glad for mit arbejde, det tror jeg, er den tillid, der også bliver vist overfor, at man tror på, at jeg kan løfte opgaven. At der er en respekt omkring det. Jeg har jo et utraditionelt HK-arbejde i og med, at jeg deltager i internationale møder, jeg deltager på de her kontroller. Altså, jeg har et stort ansvar, så det er sådan et meget atypisk HK-job. Men det er det, der giver mig arbejdsglæde.”* Det, at der er en ledelse, der tror på én betyder meget, og

at man samtidig får mulighed for at få et stort ansvar giver arbejdsglæde. Jeg får gang på gang fornemmelsen af, at deltagerne i praksissen taler sig væk fra HK-arbejdet. Men hvad er historien om funktionen som kontorfunktionær i styrelsen? Jeg interviewer dem alle efter mine observationer bl.a. med henblik på at få indsigt i deres historie og baggrund i styrelsen. Det første, der slår mig er, at alle har skiftet job mange gange og været en del forskellige steder og i forskellige funktioner internt i styrelsen. Og at disse interne "flytninger" ofte har været rokeringer, hvor den enkelte medarbejder er flyttet rundt alt efter, hvor der har været et arbejde, og selvfølgelig også efter, hvor nogle har ment, at vedkommende ville være oplagt. Selvom sagsbehandlingspraksissens deltagere oplever at få anerkendelse fra deres nærmeste ledelse, og de faggrupper, de samarbejder med, så er der nogle ændrede vilkår i arbejdet, der indirekte siger noget om HK-arbejdets status i styrelsen. Efter den store afskedigelsesrunde i styrelsen år tilbage, har der måske ikke været en masse direkte afskedigelser siden hen, men til gengæld er en række stillinger blevet nedlagt og opgaver fordelt ud på tilbageværende HK'ere eller givet til andre faggrupper eller studentermedhjælpere. *"Vi har en fornemmelse af, at mange studenter kommer ind og overtager vores arbejde, som traditionelt er vores arbejde, altså at man ansætter studenter til HK-arbejde."*

Sagsbehandlingsgruppen gentager til hudløshed, at de har et interessant arbejde. Nogle ser også bredere på HK-arbejdet og mener, at de skal være opmærksomme på, hvad der sker for faggruppen generelt i styrelsen: *"Når folk er holdt op eller haft orlov, så har man ikke ansat en ny HK'er, så bliver stillingen nedlagt eller opgaven lagt over på andre, så man skal løbe stærkere... Det er blevet mere synligt for mig, at bare de sidste fem år, har vi skullet løbe rigtig, rigtig meget stærkere... sindssyg meget stærkere... Man kan næsten få dårlig samvittighed, hvis man står i ti minutter og taler med en kollega, for man har så meget arbejde man ikke kan nå det. Jeg er her 9 timer, jeg møder klokken syv og går klokken fire."* Jeg ser en sagsbehandlingspraksis, hvor deltagerne arbejder rigtig meget, og det bliver også tydeligt for mig, at tilsvarende vil en nyankommen, som netop er kommet tilbage fra barsel, ikke kunne honorere. Deltagere i praksissen mener, at opdelingen mellem HK'ere og AC'ere i styrelsen er blevet mindre. Men nogle gange er de alligevel i tvivl om, fx deres store erfaring og indsigt i sagerne bliver anerkendt: *"Nogle gange har jeg en fornemmelse af, at vi på grund af vores baggrund bliver vi ikke taget lige så alvorligt. Det er en fornemmelse, hvor jeg godt kan blive lidt irriteret: Jeg har måske mange års erfaring med det her arbejde, som du ikke har."* At erfaringen ikke bliver målestokken, men derimod den uddannelse man har taget for mange år siden, er frustrerende: *"Hvorfor skal*

du lige trampe på min uddannelse? Den er ikke noget værd, den er 30 år gammel nu.” Der er nogle stærke modsætninger i måden, som praksissen bliver anerkendt af en ledelsespraksis på. Den nære ledelse anerkender deres arbejde og erfaring men ønsker også, at de slækker lidt på kravene til kvaliteten af opgaveløsningen. I praksissen har de som nævnt gentagne gange opnået ros fra Rigsrevisionen for deres måde at håndtere sagsbehandlingen på. Det er en generel indstilling hos en ledelsespraksis i styrelsen og måske generelt inden for centraladministrationen, der gør, at praksissen samtidig ikke oplever, at bl.a. deres erfaringer bliver anerkendt, og at faggruppen generelt ikke anses for vigtig. Derimod er det uddannelsespapiret man bliver vurderet ud fra, også selvom det er 30 år gammelt.

Opsummering

Karakteren af forandringer, som møder sagsbehandlingspraksissen, er gentagne forandringstiltag med henblik på effektivisering af administrationen. Man kan sige, at de vedvarende forandringer presser deltagerne af praksissen, men det ændrer ikke praksissen fundamentalt. Jævnfør kapitel 9 har praksissen en stærk teleoaffektiv struktur og praktisk forståelse, som deltagerne hele tiden er med til at genskabe. De har succes med at overbevise andre praksisser om, at deres måde at gøre sagsbehandlingen på, er både rigtig og vigtig, hvilket gør at det lykkes dem at stabilisere praksissen, hvad angår det bureaukratiske aspekt. De har en række erfaringer med, at det nytter fagligt at argumentere imod forandringer, der vil udfordre kvaliteten, den røde tråd i sagsbehandlingen men også erfaringer med, at en vedholdenhed nytter, fx når man efterlyser andet materiel til at understøtte sagsbehandlingspraksissen under kontrol. Sagsbehandlere er dem, der er de stabile i organisationen og hermed også dem, der over tid har oparbejdet en indsigt i den røde tråd i vurderinger. Denne indsigt og viden giver dem bl.a. argumenter, når vurderinger eller fortolkninger rykkes til fordel for virksomheder. Det er interessant, om den bureaukratiske praksis kan forblive en væsentlig del af praksissen, eller om jagten på effektiviseringer og udviklingen af myndighedsrollen henimod en større imødekommenhed overfor virksomhederne vil overløbe denne.

Jeg har identificeret en særlig skyggeside ved de vedvarende forandringstiltag i sammenhæng med administrative medarbejderes historie inden for styrelsen. Forandringerne har også betydning for, hvordan praksissen modtager nyankomne sagsbehandlere. Der stilles høje krav, for det er vigtigt at leve op til både pres

udefra og pres indefra i form af intern konkurrence. Det forhold, at man som deltager føler sig særligt udvalgt gør, at der er noget, man skal leve op til. Årsagen til Malenes ”svære vej” ind i sagsbehandlingspraksissen skyldes ikke en enkelt faktor, men er indspundet i et komplekst net af både interne og eksterne pres. For det første vælger Malene ikke selv sin deltagelse i praksissen. Hun bliver placeret i gruppen efter sin barsel og kommer i øvrigt fra en administrativ praksis, hvor andre teleoaffektive strukturer har formet denne praksis. Der stilles i praksissen høje krav til den nyankomne, og Malene bliver ikke sluppet fri til at varetage opgaverne selvstændigt, før de andre deltagere med ”livrem og seler” kan sige, at intet kan gå galt. Deltagerne værner om, at de er den ”heldige” og ”overlevende” del af HK-gruppen, som har fået lov til at blive og få særlige udfordringer. Bliver der lukket én ind, som ikke umiddelbart kan koble sig til samme teleoaffektive strukturer, så er praksissen truet. Dette forstærkes af en intern konkurrence, som understøttes af den måde, hvorpå man fører ”regnskab” med antal sager og sagsbehandlingstider. Det er en meget stærk administrativ praksis, vi har med at gøre, der er formet af solide teleoaffektive strukturer og en praktisk forståelse af arbejdet. Dog er der skyggesider, som ”lurer” lige under overfladen, og som kan true praksissens eksistens.

I næste kapitel vil jeg, på baggrund af de tre fremstillinger af stabilisering/udvikling af praksisser ved forandringer med fokus på de særlige aspekter, opsummere denne indsigt både med specifikke konklusioner fra de enkelte praksisser og konklusioner på tværs af de tre praksisser.

Hvordan stabiliseres og/eller udvikles administrative praksisser ved forandringer?

Dette kapitel har til formål at indkredse betydninger af forandringer for det administrative arbejde, og hvordan de administrative medarbejdere møder forandringer. I et praksisorienteret perspektiv har jeg omformuleret disse spørgsmål til, hvordan de administrative praksisser stabiliseres og/eller udvikles under forandringer med fokus på de særlige aspekter. På baggrund af de tre foregående analyser, vil jeg først summere op, hvordan administrative praksisser stabiliseres og/eller udvikles ved forandringer med fokus på de særlige aspekter. Herefter vil jeg se deltagernes handlinger i sammenhæng med den praksistradition, jeg indkredsede i kapitel 6. Det kan give indsigt i, hvordan de enkelte praksisser har reproduceret eller transformeret praksistraditionen, og hvad det betyder for deres møde med forandringer. Endelig vil jeg samle op på ”skyggesiderne” af forandringer i de administrative praksisser. De tre cases er unikke, når det gælder, hvordan de tre aspekter kommer til udtryk og skabes og genskabes inden for den enkelte praksis, men også i spørgsmålet om, hvordan de fastholdes eller udvikles ved forandringer i sammenhæng med den nære praksisøkologi og materialiteten.

Det emotionelle aspekt – forsvinder, genopstår og transformeres

Forandringer inden for den studieadministrative praksis foregår med en meget høj hastighed, så for deltagerne handler det om at ”hænge” på, hvis man fortsat vil være en del af praksissen. Der er ikke plads til at ”kontrollere” forandringerne og reflektere over disse. Derfor er det, da jeg gennemfører observationerne, heller ikke tydeligt for dem, hvad konsekvenserne af kommende forandringer kan blive i form af centralisering og specialisering af arbejdet. Der er ingen tvivl om, at

det emotionelle aspekt fylder i den studieadministrative praksis og har en snæver sammenhæng med de teleoaffektive strukturer i form af ønsket om at hjælpe på vej, få arbejdet til at glide, få organisationen til at fungere etc. Men da denne del af arbejdet ikke er anerkendt og synligt, bliver det hurtigt koblet til personlighed og ikke til et arbejde og kompetencer, der er opnået gennem arbejdet. Casen viser, hvordan disse centrale dele af arbejdet overses ved, at det ikke dokumenteres, når der gennemføres undersøgelser af arbejdet i praksis, der skal danne udgangspunkt for effektiviseringer af arbejdet. Arbejdet bliver usynligt, når formelle og kvantitative arbejdsindikatorer er abstraheret væk fra selve arbejdet og anvendt som basis for beslutninger om, hvad der kan reduceres i og skæres væk, som vi så det i McKinsey-rapporten, jf. kapitel 12. Desuden viser casen, hvordan både selve systemerne men også implementeringen af de nye systemer heller ikke tager højde for arbejdet i praksis. Konsekvenserne af forandringerne er, at arbejdet "forsvinder" i nye organiseringer. Sammenlignet med sagsbehandlingspraksissen, så rummer det emotionelle aspekt i den studieadministrative praksis mere uforudsigelighed med mange korte fysiske møder, hvorimod det emotionelle aspekt er en integreret del af selve sagsbehandlingen og derfor knapt så uforudsigeligt som i den studieadministrative praksis.

Den forandring, som på sigt vil ske med det emotionelle aspekt inden for de studieadministrative praksisser, kan være indgribende og handler om, at bredden i opgaver mindskes, og det fysiske møde med studerende og undervisere stort set fjernes. Sammenlignet med sagsbehandlingspraksissen er det også primært den måde, som deltagerne indgår i en relation til virksomheder på, som udfordres af forandringerne. I øjeblikket er deltagerne egne handlinger i den studieadministrative praksis medvirkende til, at det emotionelle aspekt fylder mindre, da det er nødvendigt at lukke ned for telefoner og håbe på, at en af de andre tager sig af henvendelsen, hvor deltagerne strategisk hos sagsbehandlingspraksissen er at stabilisere aspektet inden for praksissen ved at fastholde, at de har en myndighedsrolle. Der er ingen tvivl om, at det emotionelle aspekt vil udvikle sig og genopstå i andre udgaver. Da jeg i den første del af mit feltarbejde besøgte "Optagelse" og "SU-kontoret" i den fælles studieadministration får jeg fornemmelse af, hvad dette vil indebære. Inden for Optagelse varetager man snævert opgaver inden for dette område. Deltagerne af denne praksis sidder med headset på og besvarer enten spørgsmål via telefon eller mails. De har ikke fysiske møder med hverken kommende studerende eller undervisere. Desuden følger der nogle særlige opgaver med afhængig af, hvilken uddannelse man er tilknyttet. Tilsvarende gælder for

SU-kontoret, som til gengæld har sagsbehandling og samtidig møder studerende eller pårørende til studerende løbende op på kontoret. Det emotionelle aspekt må siges at være forandret til at handle om henvendelser inden for et relativt snævert felt, og at disse henvendelser alene håndteres over telefon eller mail.

Det emotionelle aspekt vil måske transformeres inden for sagsbehandlingspraksissen. Det er dog alt for tidligt at sige noget om, hvorvidt en ledelsespraksis formulerer håndfaste regler om kommunikationen med virksomhederne, eller om det "blot" er en retning, man gerne vil påvirke i. Praksissens deltagere har tydeligvis deres egne holdninger til, hvad der er rigtigt at gøre og ønsker at fastholde en myndighedsrolle, som de mener, de er sat i verden for at udfylde. Der er i dag et tydeligt emotionelt aspekt inden for praksissen, men det fylder ikke så meget i samtaler om arbejdet, hverken med ledere eller medarbejdere. Det er primært det bureaukratiske aspekt, der fylder. En del af deltagerne fremhæver, at det emotionelle aspekt er afgørende for, at tingene skrider frem i samarbejdet med fx eksterne myndigheder ikke mindst ved kontrollerne. Sagsbehandlingspraksissen har hele tiden korrespondance på skrift eller mundtligt med virksomheder, myndigheder indenlands og i udlandet. Jævnfør kapitel 9, så er denne praksis ofte behæftet med en vis ambivalens, der handler om, at relationen til bl.a. virksomhederne både kan være belastende og begejstre. Der er en oplagt problemstilling forbundet med den emotionelle praksis og forandringer, jf. kapitel 3. En ledelsespraksis ønsker mere imødekommenhed overfor virksomhederne, og samtidig er den optaget af, at arbejdet skal gøres så effektivt som muligt, og deltagerne bliver målt på, hvor mange sager de håndterer. Dette skaber et potentielt krydspres mellem ordentlig service og produktivitet i sagsbehandlingen. Hvor det er uklart i sagsbehandlingspraksissen, hvad der kommer til at ske med det emotionelle aspekt fremover, gælder tilsvarende for den studieadministrative praksis, der står midt i forandringerne.

Regnskabspraksissen har været igennem ændringer, hvor det fysiske samspil med andre praksisser er blevet mindre. Det, der er tydeligt er, at det emotionelle aspekt får et nyt indhold på baggrund af forandringerne. Særligt for regnskabspraksissen gælder, at det emotionelle aspekt også kommer til at handle om, hvordan man socialt er sammen inden for praksissen og måden, hvorpå man møder andre praksisser. Deltagernes transformation af dette aspekt er et symptom på, at arbejdet har ændret karakter og er blevet mere funktionsopdelt og specialiseret, hvilket i højere grad skaber et arbejde med rutiner. Det gælder særligt for bogholderiet. Jeg ser, at humor anvendes i arbejdsprocessen i en dialektisk form (Korczynski,

2011), da den både indeholder modstandselementer og bidrager til praksissens teleoaffektive strukturer samtidig med, at den har en produktiv effekt på udførelsen af arbejdet. I mine observationer af arbejdet i bogholderiet ser jeg humoren som en integreret del af arbejdet, og jeg kalder den for produktivitetshumoren, jf. kapitel 11. Denne humor kan bestå af situationer fra arbejdet, som der deles og grines af, en der har skrevet en sjov mail, en der kommer ind ad døren og laver sjov. Selvom det kan virke som afbrydelser, virker det som om, at der fortsat arbejdes, og at netop humoren sætter skub i det arbejde, der skal gøres. Jeg ser også en anden form for humor, modstandshumoren. Den kan være produktiv og hermed en del af førstnævnte, men den kan også være det modsatte. Meget af denne humor er rettet mod ledelsen, Budget, de lokale studieadministrationer, og den bliver anvendt for at kompensere for netop manglende anerkendelse og opmærksomhed fra ledelsen, og samtidig for den lavere status, arbejdet har fået i relation til Budget som følge af forandringerne. Der er ingen tvivl om, at humoren er blevet en del af de teleoaffektive strukturer i praksissen, der binder deltagerne sammen af en fælles forståelse af arbejdets karakter og samtidig af, hvordan humor er en aktiv handling i at gøre arbejdet. Jeg ville have haft svært ved at indfange denne brug af humor alene via interviews.

Generelt om det emotionelle aspekt kan man sige, at det ikke forsvinder ved forandringer, selvom det hverken er synligt, anerkendt eller bliver indtænkt i diverse forandringer. "Forsvinder" skal forstås symbolsk, for arbejdet er der endnu dog mere usynligt. Nogle steder bliver det "genskabt", hvor det er "fjernet", for behovet forsvinder ikke. Måske er der andre praksisser, som skal håndtere det, og måske bliver det ikke håndteret, hvilket får konsekvenser for koordineringen mellem praksisser, håndtering af fejl og problemer etc. Der opstår nyt arbejde inden for det emotionelle aspekt, samtidig med at andet fjernes. Det nye arbejde giver muligheder for nye positioner i samspil med andre praksisser, men omvendt fjernes måske det arbejde, der var unikt og effektivt i samspil med andre praksisser. Der kan være flere grunde til, at det emotionelle aspekt er usynligt. En kobling af arbejdet til noget særligt ved en personlighed eller egenskab er en af de "handling", som kan være med til at usynliggøre det som arbejde, fx at man er flink og betænkssom (Fletcher, 1998). Flere af deltagerne i de administrative praksisser særligt inden for studieadministrationen, hvor denne del af arbejdet fylder mest, laver netop denne kobling. Samtidig kan jeg observere, hvordan det, de gør, fremmer effektiviteten i arbejdet og får tingene til at "glide". Det medarbejderne gør i relation til det emotionelle aspekt bliver ikke italesat som intentionelle handlinger med en særlig

praktisk forståelse af arbejdet. En anden handling er begrænsninger i sproget. Kompetence- og organisationssproget indeholder ikke den praktiske forståelse af det emotionelle aspekt, og hermed ekskluderer sproget også aspektet. Endelig er der en tredje handling, som kobler dette aspekt til køn – og hermed kvinders personlighed. Der er en forventning om, at kvinder blot mestrer det emotionelle aspekt. Det kunne være væsentligt via konkrete studier at søge indsigt i handlinger i en ledelsespraksis og i øvrigt også i andre praksisser, der er medvirkende til, at arbejdet ”forsvinder”. Samtidig vil det være oplagt yderligere at se på, hvordan en administrativ praksis muliggør, at dette sker. Det, jeg ser i mine data, er først og fremmest, at deltagerne understøtter en ”eksklusion” af dette aspekt ved, at det ikke omtales som arbejde. I stedet italesættes det, de gør med reference til deres personlighed, og hermed er koblingen til køn oplagt.

Det teknologiske aspekt – fastholdes og udvikles

I den studieadministrative praksis indføres færdige teknologier, som blot skal tages i brug, én efter én. Dette vidner om, at man i ledelsespraksissen ser teknologi som ”styrende”, jf. kapitel 3. Det vil sige, at man ser en teknologi som færdig, når den implementeres og dermed som forudsigelig, da den er udviklet. Den skal blot håndteres og kræver oplæring. Her definerer teknologien forandringer, som noget, der kommer udefra, og man undlader at forholde sig til de dynamikker, der opstår, når den kommer i spil i de konkrete praksisser. Der er en hensigt med teknologien, og den har et design. Deltagerne i den studieadministrative praksis får ikke mulighed for på forhånd at undersøge eller kontrollere teknologien på fremsynet vis, og derfor kommer der også den ene overraskelse efter den anden i spillet mellem den administrative praksis og systemet. For der er meget, der ikke er taget højde for i sammenhæng med de konkrete praksisser. Der findes midlertidige løsninger, og i en overgang må man ”bide i sig”, at det, der skulle effektivisere arbejdet indbefatter dobbeltarbejde i form af tastearbejde. I gennem årene har der været behov for at udvikle mange ”håndholdte systemer”. De, som har overlevet bl.a. jobskifte og generationer, er gedigne holdbare løsninger. Men disse erfaringer og denne kunnen er en del af det usynlige arbejde. Forandringerne inden for den studieadministrative praksis fjerner ikke arbejdet med systemer. Det, de gør, og det, som arbejdet kræver, er blot usynligt. Konsekvensen er også, at der ikke trækkes på dyrbare erfaringer inden for praksissen. Systemerne fortsætter med at komme, og hvor arbejdet med systemerne tidligere har været et spørgsmål

om at omsætte dem i sammenhæng med opgaver, hører der nu også et formidlings- og supporteringselement med, da systemerne ikke kun skal håndteres af de administrative praksisser. Hermed transformeres det teknologiske aspekt. Det gælder i øvrigt inden for alle tre praksisser.

Heller ikke indenfor regnskabspraksissen fjerner forandringerne arbejdet med systemerne, her er det dog blevet et anderledes arbejde særligt i bogholderet. Regnskabspraksissen har fået systemer, der er meget centralt styrede via Moderniseringsstyrelsen i Finansministeriet. Dialogen om support og udvikling kan ske via en mail, og der synes at være meget lang afstand mellem de administrative praksisser og denne enhed, der dækker hele staten. Systemerne er ”lukkende” for praksissen, hvad angår muligheder for at videreudvikle, supplere etc. Når nye systemer kommer til, er deltagerne i praksissen optaget af at få del i de nye opgaver, der følger med systemet som en måde at få mere udvikling i arbejdet på. Som inden for de studieadministrative praksisser udvikler arbejdet sig til ikke alene at handle om at arbejde med systemerne men også om at formidle og supportere i brugen af disse overfor andre praksisser. Sammenlignet med regnskabspraksissen og den studieadministrative praksis fylder teknologien i form af digitale systemer langt mindre i sagsbehandlingspraksissen. Selve sagsbehandlingen er ikke digitaliseret, da den er afhængig af en beslutning i EU-regi, som nok snart realiseres. Men sagsbehandlingspraksissen har selv udviklet systemer til at understøtte og styre sagsbehandlingsprocessen. Dog er der et journaliseringssystem, der understøtter selve dokumentationen af sagerne. Men understøttelsen skyldes ikke selve systemet, men måden, hvorpå sagsbehandlerne dokumenterer i systemet. Praksissens deltagere er særligt trænede i at opbygge systemer, der skaber gennemsigtighed i dokumentationen af sager, hvor kombinationer af elementer af det bureaukratiske og teknologiske praksis aspekt igen går op i en højere enhed. Deltagere har erfaringer med at modtage et system med fejl, som man ikke er blevet involveret i udviklingen af, men som man får til opgave at håndtere samtidig med, at de skal hjælpe med at rette op på den tekniske del af systemet.

Selvom det teknologiske aspekt i de administrative praksisser ikke umiddelbart er anerkendt og indtænkes i forandringer, så er det denne del af praksissen, som giver adgangsbilletten til nye opgaver og skaber åbninger til at udfordre traditionelle hierarkier mellem praksisser – fx underviserne og de studieadministrative medarbejdere. Gennem praksissens historie har der været et fokus på, at kvinder inden for det administrative fag er gode til at anvende systemer, så her er kønnet

måske en del af forklaringen. Det er en meget overfladisk forståelse af netop det teknologiske aspekt, som rummer meget andet end anvendelse af teknologien, bl.a. handler det også om at få systemerne til at fungere til det, de skal anvendes til og supplere og udvikle systemer, der hvor de er utilstrækkelige. Historien om den administrative praksis i relation til teknologi, jf. kapitel 6, har været forbundet med en vis ambivalens, for på den ene side agerer deltagerne teknologiambassadører og tager et stort ansvar for implementering af nye systemer. På den anden side er man også bevidste om, at den ny teknologi fjerner ressourcer, og hermed kan deltagerne af den administrative praksis potentielt være med til at fjerne sig selv fra arbejdet. Det er dog teknologiambassadøren, der "vinder". Dette skyldes også elementer i en praksistradition, hvor en stærk retorik om omstillingsparathed, hvis man skal "overleve", præger traditionen og bliver transformeret i de konkrete praksisser. De nye systemer, der bliver implementeret, rummer også modsætninger. På den ene side kan de virke lukkende for udfoldelse, her tænker jeg særligt på bogholderiet inden for regnskabspraksissen, og på den anden side kan de virke frisættende og ændre ved positioner mellem praksisser, som det er tilfældet i den studieadministrative praksis.

Det bureaukratiske aspekt – fastholdes eller får mindre plads

Det bureaukratiske aspekt i den administrative praksis er usynligt ved forandringer. Deltagere i en studieadministrativ praksis bliver frustrerede over ikke at blive inddraget i udviklingen af en ny uddannelse, så de har mulighed for at være med til at fremtidssikre, hvad angår den administrative del af uddannelsen. Her er der et sammenstød mellem en undervisningspraksis og en administrativ praksis teleoaffektive strukturer. Projektet i undervisningspraksissen er at få undervisningens indhold og det pædagogiske til at gå op i en højere enhed, hvorimod deltagerne i den administrative praksis også ønsker, at uddannelsen skal glide rent administrativt, og at det skal være muligt at give klare svar på spørgsmål fra de studerende undervejs, og at svarene er der, når uddannelsen går i luften. Jeg ser deltagerne i den studieadministrative praksis, der kæmper for at opretholde det bureaukratiske aspekt. Sammenlignet med regnskabspraksissen rummer det bureaukratiske aspekt fortsat flere elementer i den studieadministrative praksis. Men det er og har været op til deltagerne i den studieadministrative praksis at tage initiativer, der fastholder og udvikler dette aspekt ved praksissen. På det seneste er der lukket af for bl.a. udvikling af vejledninger til at styre processer om brug

af systemer, da der er kommet et nyt administrativt lag i organisationen væk fra praksis, der forestår sådanne elementer. Denne del har trods alt fortsat fyldt i en regnskabspraksis, hvor der netop er formuleret vejledninger, procesbeskrivelser etc. Det bureaukratiske aspekt ved arbejdet fylder også, når der opstår nyt - nye regler eller andet, som skal implementeres, så bliver medarbejdernes fremsynethed og evne til at ville afklare betydninger for den konkrete praksis ikke imødekommet af en ledelse. Det fylder dog langt fra i samme grad i dagligdagen, som det gør inden for sagsbehandlingspraksissen. I denne praksis er dette aspekt fastholdt og udviklet inden for praksissen. Sagsbehandlingspraksissen er et eksempel på, at gentagne gange lykkes medarbejderne at overbevise en styringspraksis om værdien af flere af elementerne i det bureaukratiske aspekt. Her er dette aspekt forholdsvis synligt, hvorimod det hverken får plads eller er synligt i fx en studieadministrativ praksis .

Generelt er store dele af det bureaukratiske aspekt usynligt i de administrative praksisser. Det bureaukratiske aspekt ved arbejdet bliver både taget for givet og er udkældt på en og samme tid. En ledelsespraksis tager fx dokumentation for givet, men måden deltagerne i praksissen gør det på, og selve værdien af dette arbejde er usynlig. Det sker også, at det bureaukratiske aspekt ikke anerkendes som en særlig del af sagsbehandlingspraksissen, da denne del bliver forsøgt centraliseret til en fælles journaliseringsenhed, selvom det er åbenlyst, at en central enhed umuligt vil kunne levere dokumentation med samme kvalitet og forståelse. Nye ledelsesformer fra den private sektor har længe været implementeret i den offentlige sektor. Det siger sig selv, at et bureaukratisk aspekt og sammenhængende teleoaffektive strukturer, den bureaukratiske etos, støder imod kravet om fx større imødekommenhed over for virksomheder, da man ikke ønsker, at enkelte virksomheder kan gå ind og udfordre enkeltvurderinger og hermed få særbehandling. Det bureaukratiske aspekt repræsenterer det stabilitet, troværdighed, ensartetheden i behandlingen af borgere og virksomhederne mv. Stabiliteten står på mange måder i modsætning til den udviklingsdiskurs, der har hersket siden 90'erne inden for det offentlige jf. kapitel 6. Men det pudsige er, at fremsynetheden rummer et element om at kunne omsætte nyt i en praktisk fremtid. Det bliver dog ofte opfattet som det stik modsatte – modstand og manglende omstillingsparathed.

Hvad betyder en praksistradition for måden at møde forandringer på?

Praksistraditionen kan bidrage til en yderligere forståelse af, hvorfor deltagere af administrative praksisser gør, som de gør, når de møder forandringer. Praksistraditionen er (gen-)skabt gennem den administrative praksis' historie jf. kapitel 6, og bliver reproduceret og/eller transformeret i de konkrete praksisser. Den er et udtryk for mere abstrakte forståelser af den administrative praksis og den bredere historie om de administrative praksisser. Jeg vil forholde de enkelte cases til praksistraditionen i den administrative praksis, som jeg her kort ridser op igen. Et særligt kendetegn ved praksistraditionen er den plads, loyalitet har fået i traditionen i den administrative praksis op gennem historien. Det gælder både en loyalitet overfor arbejdssted, arbejdsgiver, forandringer og ny teknologi. Loyaliteten kan ses i sammenhæng med, hvordan man indledningsvist rekrutterede deltagere til den administrative praksis, jf. første afsnit i kapitel 6. Det var middelklassens døtre, der var rundet af middelklassens idealer om arbejdsomhed, pligtfølelse og loyalitet. Det personlige tillidsforhold og en stærk loyalitet til arbejdsgiver stod i stærk kontrast til fagbevægelsens forsøg på at skabe en kollektiv lønarbejderidentitet i den første periode af den administrative praksis' historie.

Selvom loyaliteten er et særligt element i den administrative praksistradition, så har embedsmandsrollen i centraladministrationen, hvor flid, pligt, loyalitet og arbejdsomhed har været set som nødvendige dyder, understøttet denne. Arbejdsgivere har efterfølgende stillet krav til praksissens deltagere om at efterleve ordentlighed, korrekthed og overskuelighed i arbejdet. Der har været krav om en tidsmæssig disciplinering, og hersket en forståelse af, at kvinder fra denne praksis egner sig bedre til rutineopgaver frem for selv at tage initiativer. Disse forståelser af en praksis bygger på massive kønsstereotyper, der er fulgt med faget op gennem historien, og som hermed også bliver et af kendetegnene ved en praksistradition. Kønsstereotyperne har ikke alene handlet om, hvad kvinder er bedst til, når det gælder maskiner og typen af arbejde. Det har også handlet om det selvfølgelige i at håndtere det emotionelle aspekt, hvilket har underkendt arbejdets værdi og det usynlige arbejde. Ny teknologi spiller en væsentlig rolle i praksistraditionen. Praksissen har været "imødekommende" overfor ny teknologi, der gør arbejdet smartere, men som også hele tiden har været med til at fjerne dele af arbejdet. Det italesættes i midten af det forrige århundrede, at kvinder inden for det administrative fag er gode til at betjene maskiner, og op gennem 90'erne og 00'erne transformeres dele af den måde, praksissen italesættes på af en stærk udviklingsdiskurs. Pludselig

er omstillingsparathed en afgørende kompetence. Erfaringer og stabilitet bliver ikke fremhævet som væsentligt, tværtimod. Det administrative arbejde er noget, man kan flytte på og automatisere, så det handler om at oparbejde kompetencer til omstilling, hvis man fortsat vil være deltager i praksissen. Desuden italesættes administration og bureaukrati fra politisk hold som noget, der skal reduceres kraftigt, og der hersker en negativ diskurs om dette. Man kan sige, at den administrative praksis bliver sin egen ”modstander” i den måde, praksistraditionen i de seneste årtier bliver italesat på. Elementer som stabilitet, ansvarlighed, loyalitet, troværdighed udfordres af en stærk udviklingsdiskurs.

Men hvordan bliver en praksistradition reproduceret og/eller transformeret i de tre administrative praksisser, og hvad betyder det for mødet med forandringerne i en praksisøkologi? Jeg ser både de tidligere og senere elementer i praksistraditionen blive reproduceret inden for den studieadministrative praksis. Jeg iagttager, at deltagerne er meget loyale overfor forandringer, den administrative ledelse og de nye teknologiske systemer. Loyaliteten og ønsket om at få arbejdet og forandringer til at glide udfordrer, da praksissen kommer under et stort arbejdspress, og en række deltagere må sygemelde sig. Det voldsomme pres skyldes også ønsket om at ville hjælpe andre på vej, de studerende og underviserne, samt at få den administrative del af uddannelserne til at glide. Projektet og den stærke loyalitet og gåpåmod over for de nye systemer, sætter de tilbageværende på et voldsomt overarbejde. Praksissen har reproduceret praksistraditionen ved at indoptage væsentlige elementer af en udviklingsdiskurs, der handler om, at de skal omstille sig og ”hoppe med på vognen”, inden det er for sent. Deltagerne ser åbninger ved de nye teknologiske systemer, og man går også med det, som ledelsespraksissen kalder en specialisering, hvor enkeltopgaver centraliseres, og arbejdet bliver meget opdelt. Der kan være en sammenhæng mellem, at det usynlige arbejde fylder mere her end i de andre praksisser, og at netop denne praksis særligt reproducerer nyere dele af praksistraditionen. Med dette mener jeg, at praksissens deltagere søger en ”platform” eller et ståsted, hvor fx den ny teknologi giver nye åbninger, for at placere sig som praksis i sammenhæng med andre praksisser. Men hvis en udviklingsdiskurs i for høj grad reproduceres, bliver der aldrig et ”ståsted” eller en udnyttelse af de erfaringer, der er opnået inden for den studieadministrative praksis.

Når jeg sammenholder den studieadministrative praksis med sagsbehandlingspraksissen er det meget forskelligt, hvordan de to praksisser har reproduceret en praksistradition. Når jeg betragter en sagsbehandlingspraksis finder jeg på mange

måder en praksis, der fastholder væsentlige elementer i en praksistradition, som også har en tæt sammenhæng med bureaukratiets etos. Praksissens deltagere kaster sig ikke over forandringer for omstillingens skyld. En stærk loyalitet er knyttet til bureaukratiet og en myndighedsrolle. Hvis dette ikke var tilfældet, og en omstillingsdiskurs fyldte mere som i den studieadministrative praksis, så ville man i praksissen ikke være så insisterende på den "røde tråd" i sagsbehandlingen eller ihærdigt fastholde et ønske om, at man i praksissen selv udfører journaliseringen. At sagsbehandlingspraksissen ikke har reproduceret en stærk udviklingsdiskurs betyder ikke, at deltagerne i praksissen er imod udvikling. De ønsker blot at undersøge udviklingstiltag på fremsynet vis og kontrollere, om de er praktisk mulige at gennemføre. Udvikling skal ikke ske for enhver pris, hvis det går ud over praksissens projekt, den praktiske forståelse af arbejde eller de teleoaffektive strukturer. Praksistraditionens elementer, der handler om, hvilket arbejde, der bliver anset for arbejde, og hvilket der er usynligt, bliver reproduceret, hvad angår det emotionelle aspekt i praksissen. Relationen til virksomheder og andre myndigheder er noget, man forventer, at deltagerne klarer, men de kræver ikke noget bestemt. Internt i praksissen er det samtidig meget forskelligt, hvordan man vægter og kan se værdien i at gøre denne praksis, hvilket måske også kan dæmpe eller forstærke nødvendigheden heraf. Man kan sige, at regnskabspraksissen placerer sig midt mellem de to andre praksisser i forhold til, hvordan de transformerer praksistraditionen.

Inden for regnskabspraksissen ser jeg en praksistradition, hvor ansvarlighed, troværdighed, ordentlighed er væsentlige elementer, blive reproduceret. Det anses for vigtigt, at der er styr på "husholdningen", og at andre udviser ansvarlighed over for husholdningen, hvilket er projektet i praksissen. Der er noget særligt, der gør sig gældende, hvad angår det kønsmæssige. Tidligere bestod praksissen næsten udelukkende af mandlige deltagere. Dette er ved at ændre sig, uden, at det er til at sige, hvilken konkret betydning det får. Nærmere vil det være at gisne om betydninger af, at det netop ikke har været en kvindedomineret praksis tidligere. Praksissen har som resten af traditionen reproduceret en stærk loyalitet. Loyaliteten gælder over for forandringer bl.a. centraliseringen af arbejdet og nye teknologiske systemer. Forandringstiltagene er forbundet med en selvfølgelighed, da de er med til at skabe større kvalitet i "husholdningens" regnskab. Det vil sige, at den del af praksistraditionen, der kendetegnes ved en forståelse af, at en administrativ praksis skal være omstillingsparat og gå med det nye også gælder for denne praksis. Dog er der alligevel noget, som "knirker", når effekter af forandringerne

viser sig. For konsekvenserne af forandringerne har bl.a. været, at magtbalancen er udfordret af en anden praksis, og at den måde arbejdet i dag er organiseret på ikke fremmer udvikling i arbejdet. Praksissens deltagere håndterer konsekvensen af forandringerne ved bl.a. at anvende humor og lade det sociale samvær fylde mere.

Opsummerende er der elementer i en praksistradition, der er stærke, og som er med til at forme, hvad deltagerne gør ved forandringer i samspil med andre praksisser i den nære praksisøkologi og med en materialitet. Det drejer sig om at være loyale deltagere i de administrative praksisser, hvor loyaliteten gælder i forhold til ledelse, organisation og ny teknologi. Hvad angår sidstnævnte har teknologien en stor selvfølgelighed, da den, jf. kapitel 6 helt fra starten har været en integreret del af arbejdet og arbejdets udvikling. Den ansvarsfulde, ordentlige, troværdige deltager kendetegner også den generelle forståelse af deltagerne i den administrative praksis, som er (gen)skabt gennem tiden. Dette er også forbundet med det at være en del af det bureaukratiske system og bureaukratiske etos, jf. kapitel 3 og 10. Ovenstående har betydning for, at forandringer ”glider” forholdsvist enkelt igennem, da det også indbefatter en loyalitet overfor både ledelse, teknologi og projektet i praksissen. Noget, som senere er tilføjet en praksistradition, er forståelsen af, at deltagere af administrative praksisser skal være omstillingsparate og tage ansvar for at udvikle sig. Det er ikke muligt inden for denne forståelse at sige nej til forandringer. De er et vilkår, og derfor skal deltagere udvikle praksissen til at udvikle sig til at udvikle sig. Dette forstærker, at forandringer ”glider” igennem, ved at man er loyal overfor det, som en ledelse og organisation iværksætter, og samtidig er det også en del af praksistraditionen at deltage i forandringen, hvis man fortsat vil være en del af den administrative praksis.

Denne kombination sætter sig p.t. tydeligst igennem i den studieadministrative praksis. Sagsbehandlingspraksissen er den praksis, hvor deltagerne forholder sig kritisk og gør ”modstand” mod tiltag, hvis ikke de understøtter praksissens projekt. Det er den bureaukratiske etos, som her er stærk, og deltagerne er sammen stærke i at fremføre synspunkter, kvalificere vurderinger og udfordre beslutninger. De har en historie, hvor det samtidig har nyttet fx at kæmpe for at fastholde journaliseringen hos dem selv. Deltagere i andre sammenhængende praksisser tæt på ser også kvaliteten af dette arbejde og anerkender det. Det er ikke fordi, at praksissens deltagere har modstand mod forandringer. Elementet om omstilling for omstillingens skyld er ikke reproduceret i denne praksis. Desværre oplever deltagerne af praksissen, at de bliver opfattet som kritiske, og at de har modstand

mod forandringer. Her handler det nærmere om at ville gøre arbejdet med en troværdighed og en rød tråd, som lever op til bureaukратиets etos uden at slække på myndighedsrollen. Måder, hvorpå man som deltagere i en praksis reproducerer og/eller transformerer en praksistradition er selvsagt ikke statisk men er hele tiden i bevægelse med udviklingen af praksissen i sammenhæng med andre praksisser og en materialitet.

Skyggesider af forandringer

Et praksisorienteret blik kan vise, hvad der sker ved forandringer, hvor der er et særligt blik for sammenhænge i en praksisøkologi, materialiteten og så de særlige aspekter og teleoaffektive strukturer i den enkelte praksis. Men et praksisorienteret perspektiv forholder sig ikke særskilt til fx problematiske sider af forandringer. Perspektivet kan vise, at styringsmæssige mål for forandringer sjældent opfyldes, men at der derimod opstår en række utilsigtede konsekvenser af forandringerne. Jeg har valgt at give plads til ikke alene at se på, hvad der sker med det særlige aspekter ved de administrative praksisser under forandringer, men også til at se på, hvad der kan siges at være ”skyggesider” ved de forandringer, jeg har undersøgt. Skyggesider som modsætninger, ambivalenser, ”sideeffekter” af forandringer. Jeg ser samtidig skyggesiderne som åbninger for positive forandringer. Inden for regnskabspraksissen er skyggesiderne ved forandringerne umiddelbart den stærke specialisering, der har været en følge af centraliseringen af arbejdet, da den ikke rummer de store udviklingsmuligheder, og hvor systemerne, særligt i bogholderiet, også standardiserer arbejdet ned til mindste detalje. I sammenhæng hermed er der opstået et hierarki internt i praksissen, hvor man holder på de spændende opgaver og ikke lukker andre nye deltagere ind. Arbejdet har mistet status og magt i sammenhæng med, at en anden enhed inden for Økonomi, Budget, er etableret efter centraliseringen. Mellem disse to praksisser er der en konflikt, hvor forskellige teleoaffektive strukturer og praktiske forståelser gør det svært at mødes, særligt når Budget ligger højere i det teleoaffektive hierarki. Det, som klassisk ville benævnes som en konflikt mellem HK’ere og AC’ere, får nogle andre nuancer i denne fortælling. Faktisk er det blevet en negativ spiral, som bliver fastholdt og udviklet i det praksisøkologiske spind, jf. kapitel 11.

Sammenholder jeg med en studieadministrativ praksis, ser jeg skyggesider i implementeringen af forandringstiltag. Her er det konsekvenserne af, at hastigheden er

så høj, og at besparelserne er taget på forhånd, som giver afsættet for skyggesiderne, jf. kapitel 12. Forandringer planlægges i en ledelsespraksis og isoleret fra arbejdet i praksis. Det forekommer mig, at det er to forskellige verdener. Samspillet om forandringer er minimalt. Jeg ser en praksis, hvis deltagere kæmper for at opretholde praksissen og praksissens projekt om at hjælpe andre på vej og understøtte, at tingene glider. Som allerede nævnt under afsnittet om betydninger af en praksistradition, sætter praksistraditionen også yderligere deltagere på overarbejde, da de vil være omstillingsparate. Skyggesiden er, at deltagere er nødt til at lukke ned for det, de godt kan lide, og hvad værre er, at flere går ned med stress eller er på grænsen til at gå ned med stress.

For den tredje praksis, sagsbehandlingspraksissen, gælder, at den hverken står midt i større forandringer eller midt i følgevirkningerne af større forandringer, da der løbende bliver afprøvet og implementeret tiltag inden for praksissen. Men samlet set har udviklingen skabt et pres på de administrative medarbejdere inden for styrelsen, der gør, at deltagere af sagsbehandlingspraksissen oplever, at de er særlig udvalgte og skal være taknemmelige og leve op til dette. Skyggesiderne af denne udvikling bliver understøttet af, at praksissens deltagere bliver målt individuelt på antallet af sager, hvilket skærper en intern konkurrence. Samtidig vogtes der om, hvem der får adgang til praksissen i form af, at det er svært for nye medarbejdere at få adgang, medmindre de kan honorere og leve op til den praktiske forståelse og de teleoaffektive strukturer, som organiserer praksissen.

Der er en tydelig sammenhæng mellem skyggesider og det forhold, at de særlige aspekter ved de administrative praksisser overhøres, ikke inddrages eller anvendes i tilstrækkelig grad. Måske er den mest omfangsrige skyggeside af dem alle, at elementer i aspekterne opfattes som selvfølgelige, og de både er nødvendige og devalueres på samme tid. Dele har baggrund i en praksis historie, hvor køn har spillet en afgørende rolle for selvfølgeliggørelsen af kvinder og deres evne til at betjene systemer samt det emotionelle aspekt, og hvor fremsynetheden som et element i det bureaukratiske aspekt bliver anset for modstand mod udvikling frem for et potentiale til at realisere tiltag, der praktisk kan forenes med fremtiden. Med denne konklusion bliver de øvrige skyggesider blot symptomer på den mest afgørende skyggeside. Praksisperspektivet giver et blik for, at noget kan forandres med udgangspunkt i konkrete administrative praksisser. Der er åbninger for ændring af handlinger, som medvirker til en negativ spiral, der fører til stress og intern konkurrence. En stærkere bevidsthed om de særlige aspekter,

der gør sig gældende i de administrative praksisser, er et godt udgangspunkt for forandringer.

Opsummering

De tre aspekter udvikler sig forskelligt inden for de tre administrative praksisser alt afhængig af, hvordan de enkelte aspekter i forvejen fylder inden for praksissen, forandringernes karakter, praksisøkologien og materialiteten. Generelt er alle aspekter mere eller mindre usynlige. Det gælder for det emotionelle aspekt, til dels for det bureaukratiske og det teknologiske aspekt. Det emotionelle aspekt "forsvinder" og genopstår og er fortsat usynligt. Det teknologiske aspekt fastholdes, da teknologien er en fast del af praksissen. Dog bidrager nye teknologiske systemer også med nyt og udvikler dette aspekt, der handler om at skulle supportere og formidle disse. Endelig kan man sige om det bureaukratiske aspekt, at det udvikler sig, så det enten bliver opretholdt eller fylder mindre i de administrative praksisser på grund af forandringer.

Jeg har inddraget en praksistradition, som blev fremstillet i kapitel 6 og ser, hvordan denne bliver reproduceret og transformeret i de konkrete praksisser, og hvilken betydning det får for deltagerne/praksissernes møde med forandringer. Der er forskellige grader af, hvordan deltagerne reproducerer/transformerer de dele, der handler om troværdighed, ordentlighed og loyalitet, og de dele, der handler om at være omstillingsparat og anvende de nye systemer. Dette har en sammenhæng med det arbejde, man har men har også sammenhæng med praksisøkologien og materialiteten. Selvom elementer i en praksistradition understøtter, at forandringer "glider" nemt igennem, hvilket kan have store konsekvenser for de administrative praksisser, så kan det også have positive sideeffekter. Implementeringen af nye systemer bliver frigørende og identitetsskabende for deltagerne i en studieadministrativ praksis, det samme gælder for et par deltagere i regnskabscasen. Men der er også negative sideeffekter eller konsekvenser af forandringerne, som jeg ser som skyggesider ved forandringerne. Jeg konstaterer, at den største skyggeside af dem alle går på tværs af de administrative praksisser og handler om, at store dele af de særlige aspekter, der kendetegner praksissen, er usynlige, og at en ledelsespraksis ikke indtænker, inddrager eller tager højde for dette arbejde ved implementering af nye systemer og/eller nye organiseringer af arbejdet.

Del 6

Konklusion og perspektivering

Konklusion og perspektivering

Mit ærinde med afhandlingen har været at undersøge det administrative arbejde i praksis med det formål at bidrage til en forståelse af arbejdet og den måde, arbejdet forandrer sig på. En større indsigt i det særlige ved det administrative arbejde er væsentlig, når administrative medarbejdere møder forandringer eller selv tager initiativ til forandringer. Der er i begrænset omfang gjort forsøg på at formulere en sammenhængende forståelsesramme for det administrative arbejde, hvilket gør det vanskeligt at synliggøre særlige træk ved arbejdet og samtidig at forstå ændringer i arbejdet. Afhandlingen bidrager til at udfylde dette vidensgab. Mine forskningsspørgsmål er, hvordan det administrative arbejde kan forstås som et særligt arbejde, og hvad forandringer betyder for arbejdet, herunder hvordan administrative medarbejdere møder forandringer.

Jeg har anlagt et praksisorienteret perspektiv inden for arbejdslivsforskning, der betyder, at jeg betragter det administrative arbejde som sociale praksisser i sammenhæng med andre praksisser og en materialitet. Teorien bidrager med et blik på, hvad arbejdet kræver, og hvad der er vigtigt og nødvendigt at gøre i arbejdet formet af praktiske forståelser og normative orienteringer. Samtidig bidrager den til en forståelse af forandringer af det administrative arbejde, hvor medarbejdere agerer i forhold til forandringerne i sammenhæng med andre praksisser. Jeg trækker på forskning i administrativt arbejde om den historiske udvikling af arbejdet, studier af administrativt arbejde og teknologi med særligt fokus på det usynlige arbejde og endelig forskning om, hvordan administrative medarbejdere aktivt søger at opretholde status og mening i arbejdet.

Jeg har gennemført studier af administrativt arbejde inden for tre forskellige områder: regnskab, studieadministration og sagsbehandling. Jeg har primært fokus på den del af det administrative arbejde, hvor medarbejdere har en erhvervsfaglig administrationsuddannelse og/eller er ansat på en HK-overenskomst. Studierne er gennemført på tre statslige arbejdspladser. Jeg har en forestilling om, at resultater

af analyser ikke alene vil gælde for det administrative arbejde inden for staten, men for hele det offentlige arbejdsmarked, og at det særlige ved det administrative arbejde også vil kunne genfindes inden for det private arbejdsmarked. Jeg har anvendt en etnografisk tilgang og gennemført observationer og har haft samtaler med medarbejdere. Jeg har gennemført opdelte analyser af praksis og forandringer af praksis. Materialet er det samme, men jeg har valgt først at indkredse det særlige ved det administrative arbejde for herefter at have et særskilt fokus på forandringer. De tre studier af administrative praksisser viser, at det er muligt på tværs af meget forskellige administrative arbejdsområder at indkredse det administrative arbejde som et særligt arbejde. Gennem analyser af observationer og samtaler tegner sig tre aspekter som særlige træk, der går igen i de administrative praksisser. Jeg har udviklet en forståelsesramme for det administrative arbejde på baggrund af de tre aspekter og kalder aspekterne for det bureaukratiske aspekt, det emotionelle aspekt og det teknologiske aspekt. De tre aspekter er (gen-)skabt i de administrative praksisser gennem historien, er overlappende og skal ses i sammenhæng, når man skal forstå det administrative arbejde.

Studierne viser, at arbejdet i relation til de tre aspekter langt overvejende er usynligt, og at dele af arbejdet ikke bliver italesat som arbejde. De særlige aspekter ved arbejdet overses, når forandringer planlægges og gennemføres. Dette forstærkes af, at den administrative praksis har en praksistradition, hvor loyalitet over for ledelse, organisation og teknologi er et gennemgående træk, som sidenhen også er præget af en stærk udviklingsdagsorden, der gør, at forandringer "glider" igennem inden for denne praksis. Praksissens deltagere tager ansvar for forandringer og møder ny teknologi undersøgende og positivt. Der, hvor praksisser er formet af stærke normative orienteringer "glider" forandringer ikke igennem uden, at de først bliver undersøgt. Der, hvor arbejdet forandres, skabes der nye opgaver, der kan give deltagere muligheder for at agere på nye måder over for andre praksisser. Dette er medvirkende til at udvikle de særlige aspekter ved de administrative praksisser. I studierne er det ikke alene betydninger af forandringer af de særlige aspekter, jeg har haft i fokus. Jeg har i mine analyser også haft blik for de utilsigtede konsekvenser af forandringer, som viser modsætninger og ambivalenser i deltagernes møde med forandringer. I det følgende vil jeg redegøre for, hvad de tre aspekter indebærer på baggrund af de tre cases, og hvordan de administrative praksisser forandrer sig, hvilket svarer til mine to forskningsspørgsmål.

Tre særlige aspekter ved administrative praksisser

De tre aspekter, det bureaukratiske, det emotionelle og det teknologiske, er alle tydelige i de tre administrative praksisser og har en snæver sammenhæng med praksissens fremkomst inden for bureaukratiet, den løbende udvikling af teknologi fra fx skrivemaskinen til avancerede digitale systemer, som hele tiden har været en integreret del af det administrative arbejde, og endelig det vilkår, at praksissens deltagere hele tiden og som en væsentlig del af arbejdet har skullet arbejde "for" nogle andre. Studierne viser meget forskellige versioner af administrative praksisser. Jeg vil kort gengive de enkelte aspekter, og hvordan de udfoldes i de konkrete praksisser (kapitel 7-10).

Det bureaukratiske aspekt

Det bureaukratiske aspekt træder forholdsvis ensartet frem inden for de tre administrative områder, hvor selve fagområdet, som det administrative arbejde foregår indenfor, selvfølgelig har betydning for udfoldelsen af aspektet. Jeg indkredser på baggrund af min empiri og i samspil med teorien, Du Gays læsning af Weber, fem elementer, der går igen inden for det bureaukratiske aspekt. Det drejer sig om "at dokumentere", "at styre og kontrollere processer", "at vurdere", "at agere fremsynet" og endelig at være i stand til "at se på tværs" af områder. Det bureaukratiske aspekt er tæt koblet til den bureaukratiske etos.

Sagsbehandlingspraksissen er den praksis, hvor det bureaukratiske aspekt er dominerende, hvilket skyldes en nærhed til centraladministrationen men også selve arbejdets karakter. Arbejdet rummer alle elementer i det bureaukratiske aspekt. Den særlige måde at dokumentere på, ud fra en meget præcis terminologi, sikrer ensartethed i sagsbehandlingen og samtidig, at journaliseringssystemet kan fungere som et arkiv, som alle aktivt kan søge i. Deltagerne i praksissen er trænet i at se igennem og på tværs af informationer i dokumenter og sager, hvor de agerer detektiver i jagten efter noget, som ikke kan passe, noget, der mangler etc. Praksissens deltagere foretager hele tiden større eller mindre vurderinger, som hvis de har principiel karakter, kræver inddragelse af teknikere, jurister og evt. ledelsen. De har udviklet særlige systemer til at styre og kontrollere selve sagsbehandlingsforløb, og endelig anvender de i store og små spørgsmål fremsynetheden til at se konsekvenser af fx ændrede tolkninger af lovgivning for sagsbehandlingen, nye bekendtgørelser, som omsættes til en praktisk virkelighed.

Hvis jeg sammenholder med den studieadministrative praksis fylder det bureaukratiske aspekt også her, men det får ikke så meget plads og adgang til udfoldelse som i sagsbehandlingspraksissen. Jeg observerer en praksis, der på fremsynet vis kontrollerer fx nye systemer for, hvad de muliggør og forhindrer i en praktisk virkelighed. Tilsvarende gælder, når de kontrollerer en færdigudviklet uddannelse for rent administrativt at kunne styre og kontrollere det konkrete uddannelsesforløb. I den studieadministrative praksis er der også en tradition for at styre og kontrollere processer ved at udarbejde vejledninger og andet materiale. Deltagerne foretager hele tiden vurderinger af de studerendes henvendelser i relation til regler og aftaler, der er indgået på den pågældende institution. Og selvfølgelig spiller dokumentation af sager vedrørende studerende en væsentlig rolle, hvor man i de enkelte studieadministrative praksisser har udviklet egne systemer til håndtering af dette.

Ligesom i den studieadministrative praksis og sagsbehandlingspraksissen er der i regnskabspraksissen også tydelige elementer af det bureaukratiske aspekt. Det handler om at dokumentere, kontrollere og styre processer, vurdere og se på tværs af områder. Dette sker på baggrund af et særligt regelgrundlag inden for regnskab. Meget af arbejdet handler om at kontrollere andres arbejde og samtidig forsøge "at styre", at andre gør det rigtige med deres data. Det gælder både mindre og større tal, hvor det i kontrollen af begge dele handler om at se uoverensstemmelser og som et mere usynligt element også om at kunne finde frem til årsagen til en eventuel uoverensstemmelse. Deltagere af denne praksis agerer fremsynet, når nye regler eller andet opstår, og de undersøger konkret, hvad det betyder for praksissen, og hvordan de skal håndtere henvendelser om dette. De enkelte aktiviteter inden for praksissen er nøje beskrevet i vejledninger, hvilket også handler om at styre og kontrollere processer, som er afgørende i en regnskabsproces.

Det emotionelle aspekt

Inden for de tre administrative praksisser træder de samme tre elementer frem inden for det emotionelle aspekt. Det drejer sig om "at håndtere ambivalenser" og "samspillet med andre praksisser", hvor den administrative praksis ofte er "underlagt" et serviceorienteret element, og endelig evnen til at kunne håndtere en "koordinering og timing i nuet". Til at udfolde disse elementer i det emotionelle aspekt har jeg trukket på studier i emotionelt arbejde inden for servicearbejde. Der er stor forskel på, hvorvidt man inden for praksissen italesætter det emotionelle aspekt som en del af arbejdet eller som noget, der blot "følger med".

Inden for sagsbehandlingspraksissen er det emotionelle aspekt mere usynligt end det bureaukratiske aspekt. Men det emotionelle aspekt er meget synligt i observationer af arbejdet, når det handler om at kunne håndtere forskellige virksomheder med forskellige spørgsmål og problemstillinger. De skal håndtere et pres fra de store virksomheder, der ønsker at ændre ved principbeslutninger af betydning for sagsbehandlingen, og i den anden ende er der de små virksomheder, som skal hjælpes på vej og vejledes i at udfylde dokumenter korrekt. Når virksomheder, store som små, ser det som en byrde, skal deltagerne håndtere negative kommentarer, hvilket skaber frustrationer. Når der omvendt er samtaler og korrespondance, der bygger på gensidig tillid og respekt, er det en stor tilfredsstillelse at hjælpe virksomhederne. Sagsbehandlingspraksissens deltagere skal også håndtere samspillet med andre myndigheder – politi, SKAT og internationale myndigheder. Et særligt element i sagsbehandlingspraksissen er, at de under kontroller også skal kunne håndtere koordinering og timing på en og samme tid og få tingene til at glide i sagsbehandlingen i ”nuet”, hvilket jeg også ser som artikulationsarbejde. På kontrollen kører lastbiler ind og ud af båsene på rastepladsen, alt imens deltagere fra sagsbehandlingspraksissen, politiet og teknikere fordeler sig mellem lastbilerne og går i dialog med chaufførerne og håndterer sagsbehandling på det mobile kontor. Oplysninger udveksles mellem det materielle og andre praksisser. Arbejdet handler om at kunne aflæse og håndtere chauffører og andre praksisser, der indgår i kontrollen.

Sammenholder jeg sagsbehandlingspraksissen med den studieadministrative praksis fylder det emotionelle aspekt mere her, men selvom man italesætter aspektet som en del af arbejdet inden for den studieadministrative praksis, er der ikke et sprog for, hvad dette arbejde indebærer udover ”service”, hvilket hænger sammen med, at arbejdet også her er usynligt. Alle elementer ved aspektet indgår dog som en integreret del af denne praksis. Den studieadministrative praksis skal håndtere et samspil med andre praksisser, hvor deltagerne ofte er dem, der skal stille noget til rådighed eller besvare spørgsmål. De skal være i stand til at aflæse både studerende og undervisere og få samarbejdet til at glide fx ved at fornemme, om det er en underviser, der skal rykkes, eller en, som leverer til tiden. I serviceringen af deltagere i andre praksisser ligger det altid implicit, at man skal kunne håndtere ambivalenser. Der kan være frustrerede studerende eller vrede undervisere, der gør det frustrerende for de studieadministrative medarbejdere at håndtere henvendelser fra andre praksisser. Men samtidig oplever de det også som meget givende at kunne hjælpe andre på vej og endda få positiv respons på deres arbejde. At kunne

håndtere koordinering og timing i nuet, der kendetegner artikulationsarbejdet, er et helt centralt element i denne praksis. Selve studieadministrationen med skranken og den åbne dør giver særligt ved spidsbelastninger administrationen karakter af et kontrolrum, hvor alt ”mellem himmel og jord” håndteres. De studerende og underviserne ”dumper” uanmeldt ind i studieadministrationen, og deltagerne i den studieadministrative praksis skal lige nu og her finde konkrete svar på spørgsmål og praktiske løsninger på udfordringer, hvilket ikke blot handler om praktisk at kunne håndtere dette men også kræver, at de har en indsigt i uddannelser, regler om uddannelser, eksamen, orlov etc. og en organisatorisk indsigt i, hvem der kan hjælpe på vej, og i hvilken retning den studerende skal sendes i. Alt dette gør, at tingene effektivt glider og forebygger også konflikter mellem de studerende og undervisere.

Inden for regnskabspraksissen er det emotionelle aspekt forskelligt, afhængig af om man er i bogholderiet eller er regnskabscontroller. Bogholderiet har primært kontakt med de studieadministrative medarbejdere på seminarierne, men også med interne kolleger i huset, hvor regnskabscontrollerne primært har kontakt til kolleger i huset, herunder ledelsen. Regnskabspraksissen skal håndtere samspillet med andre praksisser, hvor de ofte skal rykke andre for noget, de bør gøre, ikke har gjort, burde have gjort eller noget, de har gjort forkert. De skal rette op på noget, som deltagere af andre praksisser har gjort, og det kan nogle gange blive mødt negativt. Arbejdet kan være belastende, når det handler om håndtering af frustrationer over systemer og fejl i andre praksisser, og samtidig kan de også begejstres ved, at deltagere fra andre praksisser viser glæde ved deres assistance. Det emotionelle aspekt er åbenlyst usynligt inden for denne praksis. For dele af denne praksis gælder, at der er opstået et særligt element, der handler om at håndtere et arbejde, som er blevet mere fragmenteret og ensartet. Her anvender deltagere inden for praksissen det sociale samvær som compensation, som samtidig virker produktivt i arbejdet.

Det teknologiske aspekt

Jeg har indkredset tre elementer, som er væsentlige i en beskrivelse af det teknologiske aspekt. Det drejer sig om at kunne ”omsætte til praksis og supplere”, at kunne ”formidle og supportere” i systemer, der anvendes af praksissen og andre praksisser, og endelig ser jeg ”teknologiambassadørrollen” som et vigtigt element. Jeg ser, at disse elementer er til stede inden for alle praksisser, dog er rollen som teknologiambassadør ikke en del af sagsbehandlingspraksissen, hvilket har sine

naturlige årsager, da de systemer, de i øjeblikket arbejder med, ikke kræver deltagelse af andre praksisser.

Inden for regnskabspraksissen fylder det teknologiske aspekt meget. Teknologien har overtaget meget af arbejdet inden for bogholderiet. Men man skal som deltager gøre noget med systemerne, og det kræver, at man oparbejder en erfaring med og hurtighed i at håndtere disse. Det handler også om et særligt blik for lynhurtigt at registrere uoverensstemmelser og samtidig om at kunne skrive præcise beskeder til hinanden og til andre praksisser i systemerne. Regnskabscontrollerne anvender systemerne mere frit og jonglerer med forskellige fremstillinger af regnskabet eller dele heraf. Som et forholdsvist nyt element inden for praksissen, som er kommet til efter centraliseringen af regnskabsarbejdet, skal deltagerne nu i højere grad supportere andre praksisser i de forskellige systemer. Særligt for Rejs-Ud-systemet gælder, at det også har været en opgave at undervise og formidle i systemet og at skulle agere teknologiambassadør ved at sælge systemet til andre praksisser.

Inden for den studieadministrative praksis har det teknologiske aspekt været kendetegnet af særligt et af elementerne, nemlig det at kunne omsætte og supplere teknologien. Da området ikke har været særligt digitaliseret indtil nu, har de udviklet supplerende "håndholdte" systemer til fx at sikre, at alle studerende var "med". Med de nyindførte systemer er deltagerne gået til systemerne med de opgaver, disse skulle håndtere for at afklare evt. mangler og utilstrækkeligheder og fundet måder at håndtere dette på. Nogle steder har deltagere af den studieadministrative praksis påtaget sig mere eller mindre synligt at supportere og formidle andre systemer, fx Rejs-Ud, som ellers ikke er en opgave, denne praksis skal tage sig af, og som en yderligere opgave har deltagere også været dem, man tilkalder i undervisningslokalet, når der er problemer med fx fremviseren. Jeg anser, at elementerne inden for det teknologiske aspekt i den studieadministrative praksis er usynlige.

Sagsbehandlingspraksissen er den praksis, som er mindst styret af teknologiske systemer, men derfor er det teknologiske aspekt alligevel et væsentligt aspekt i praksissen. Det handler om at udvikle og anvende håndholdte systemer til at styre sagsbehandlingen og herved er det primært elementet om at omsætte til praksis og supplere, der fylder. Brugen af det centrale system i sagsbehandlingen, journaliseringssystemet, handler ikke så meget om selve systemet, men snarere om, hvad man putter ind i systemet for at få den fulde udnyttelse af det, hvilket har en snæver sammenhæng til det bureaukratiske aspekt.

Sammenfattende om de tre aspekter inden for praksisserne kan man sige, at den studieadministrative praksis er den praksis, hvor det emotionelle aspekt træder særligt frem, hvorimod det i sagsbehandlingspraksissen er det bureaukratiske aspekt. Endelig er det i regnskabspraksissen særligt inden for bogholderiet det teknologiske aspekt, der fylder. Hvis jeg sammenholder de tre aspekters udfoldelse med de enkelte praksissers teleoaffektive strukturer, så er der umiddelbart en sammenhæng mellem de teleoaffektive strukturer og det aspekt, som dominerer blandt deltagerne. Det gælder i hvert fald for den studieadministrative praksis og for sagsbehandlingspraksissen. Projektet om at ville hjælpe på vej og understøtte, at tingene glider, som er væsentligt for den studieadministrative praksis, hænger også sammen med, at det emotionelle aspekt er meget fremtrædende i praksissen. Tilsvarende hænger kravet om den røde tråd i sagsbehandlingen, der sikrer ensartede vurderinger og behandlinger af sager med det overordnede mål at bekæmpe forurening, også snævert sammen med det bureaukratiske aspekt. Det betyder dog langt fra, at de andre aspekter ikke fylder, det er blot disse, der får en fremtrædende plads, og også dem, som deltagerne handler primært er formet af. Hvad angår regnskabspraksissen er det primært det teknologiske aspekt, der fylder i praksissen som helhed. Det skyldes, at systemerne har overtaget dele af arbejdet, og at det er blevet meget specialiseret og funktionsopdelt inden for bogholderiet. Hos regnskabscontrollerne understøtter det teknologiske aspekt praksissens projekt om at skabe orden i husholdningen, regnskabet, som den væsentligste opgave, hvor en måde at sikre denne orden på er ved at opbygge systemer og fremstille data, som viser regnskabet på en ordentlig og troværdig måde. I det følgende vil jeg kort gengive, hvad forandringer betyder for det administrative arbejde, og hvordan de administrative medarbejdere møder forandringer (kapitel 11-14).

Hvordan stabiliseres/udvikles administrative praksisser ved forandringer?

Jeg har villet belyse, hvad forandringer inden for det offentlige betyder for det administrative arbejde og hermed for de særlige aspekter inden for de administrative praksisser, og samtidig hvordan deltagerne forsøger at stabilisere og/eller udvikle disse under forandringer. Generelt viser studierne, at store dele af arbejdet i relation til det bureaukratiske aspekt er usynligt. Det bureaukratiske aspekt bliver taget for givet og er på samme tid udskældt. Nye ledelsesformer fra den private sektor har længe været implementeret i den offentlige sektor. Det siger sig selv,

at den bureaukratiske etos ”støder imod” kravet om fx større imødekommenhed over for virksomheder. Det bureaukratiske aspekt indebærer det stabile, troværdige, ensartetheden i behandlingen af borgere og virksomhederne mv. og står i modsætning til den fleksibilitet, der efterspørges hos virksomhederne og også til den udviklingsdiskurs, der har hersket siden 90’erne inden for det offentlige. Jeg ser, at det bureaukratiske aspekt begrænses yderligere inden for to af praksisserne i sammenhæng med forandringerne, nemlig i den studieadministrative praksis og regnskabspraksissen, og at deltagerne i den tredje praksis, sagsbehandlingen, måske kommer på ”overarbejde” ved, at de ofte skal kæmpe for at opretholde det bureaukratiske aspekt.

Den studieadministrative praksis har ikke en stærk tradition, hvad angår det *bureaukratiske aspekt*. Enkelte deltagere inden for praksissen bidrager i høj grad til at fastholde og udvikle elementer inden for dette, men det afhænger af, hvilke praksisser man tidligere har været en del af. Den studieadministrative praksis møder desværre ofte enten et nej eller bliver ikke inddraget der, hvor de efterspørger at blive det, fx i udviklingen og implementeringen af en ny uddannelse, eller når der skal skrives vejledninger til brug af nye systemer. Mit bud er, at det bureaukratiske aspekt er stærkt på ”retur” inden for den studieadministrative praksis. Inden for regnskabspraksissen fylder elementer af aspektet fortsat dog mindre i bogholderiet, hvor systemer indsnævrer mulighederne herfor. Regnskabscontrollerne skal fortsat kunne se igennem tal og se uoverensstemmelser og være i stand til at rette op herpå, men det er usynligt arbejde. Det nye inden for regnskabspraksissen har været, at der inden for praksissen er produceret længere beskrivelser af regnskabsprocesserne for at dokumentere men også styre og kontrollere regnskabsprocesserne. Samtidig er det nye, at større mængder af data skal håndteres og fremstilles til en ledelse, som kræver, at der udvikles systemer til forskellige formål. I sagsbehandlingspraksissen opretholdes det bureaukratiske aspekt langt hen ad vejen ved forandringerne, men det kræver, at praksissens deltagere er i stand til at argumentere for, hvorfor det er væsentligt at gøre tingene, som de gør, fx at det er dem, der skal dokumentere sagsbehandlingen og ikke en central journaliseringsenhed. Der er i praksissen en stærk tradition for det bureaukratiske aspekt, og deltagerne har succesoplevelser med netop at kæmpe for at opretholde disse elementer af praksissen, som hænger sammen med de teleoaffektive strukturer og praksissens projekt. Men den mere kundeorienterede tilgang til virksomhederne og nye fortolkninger af regelsæt, som mere imødekommer krav og ønsker fra virksomhederne, udfordrer praksissen, når det gælder fastholdelsen af en rød tråd i sagsbehandlingen.

Der er ingen tvivl om, at sammenhænge mellem det bureaukratiske aspekt og praksisernes teleoaffektive strukturer og projekter spiller ind på, hvordan deltagerne af de tre praksisser møder forandringer. Her er den tætteste sammenhæng i sagsbehandlingspraksissen, hvilket også betyder, at praksissen er i stand til at afvise eventuelle organisatoriske tiltag, der kan hæmme netop dette aspekt ved praksissen. Forandringer kan dog have så gennemgribende en karakter, at det er umuligt at fastholde elementer ved dette aspekt. I det nære praksisøkologiske spind kan man sige, at efterspørgsel og anerkendelse af elementer i dette aspekt fra andre praksisser, ledelse, jurister, teknikere også understøtter en opretholdelse/videreudvikling af dette aspekt, som det ses i sagsbehandlingspraksissen. Samme "efterspørgsel" har der ikke været inden for en studieadministrativ praksis. Min fornemmelse er, at store dele af dette arbejde er usynligt, så en forklaring kan også være, at man ikke ved, hvad man kan efterspørge, eller hvad gevinsten er ved at gøre det. Man kan sige, at en ledelsespraksis efterspørger fremstillinger af regnskab, som det ligger inden for det bureaukratiske aspekt at kunne håndtere, og alle deltagere bidrager til at formulere vejledninger til de forskellige systemer eller funktioner inden for bogholderiet, hvilket i nogen grad er med til at opretholde et bureaukratisk aspekt.

Mine studier viser, at *det emotionelle aspekt* ekskluderes bl.a. ved, at ingen talehandlinger rummer det. Det har ikke et sprog. Deltagere i de administrative praksisser reproducerer også denne forståelse ved at italesætte det, de gør med reference til deres personlighed. Det emotionelle aspekt er usynligt både før, under og efter forandringstiltag i de administrative praksisser. Der opstår bl.a. "superbruger-opgaver" i forbindelse med implementering af systemer. De nye opgaver giver deltagerne muligheder for at placere sig på nye måder i sammenhæng med andre praksisser. Der kan være flere grunde til, at det emotionelle aspekt er usynligt. Jeg observerer, hvordan disse elementer i arbejdet fremmer effektiviteten i arbejdet og får tingene til at "glide". Men arbejdet er tilsyneladende usynligt for en ledelsespraksis, for handlingerne bliver ikke italesat som intentionelle handlinger med afsæt i særlige kompetencer og eksisterer heller ikke i kompetence- og organisationssproget. Hermed vinder en generel forståelse, som har fulgt med gennem historien, hvor denne del af arbejdet bliver koblet til køn og kvindens personlighed. Der er en forventning om, at kvinder blot mestrer det emotionelle aspekt, og samtidig bliver det ikke anerkendt, men nærmere devalueret.

Jeg ser det emotionelle aspekt som et særkende ved den studieadministrative praksis. Selvom dette aspekt fylder mest, konstaterer jeg, at det samtidig er ret usynligt

og overses, når der gennemføres kortlægninger af arbejdet, som danner grundlag for forandringer, afskedigelser, implementering af nye systemer og centralisering af visse opgaver inden for den studieadministrative praksis. Konkret viser eksemplet med implementering af et eksamenshåndteringssystem, at flere fysiske møder "fjernes" med dette system. Til gengæld opstår nye møder på computeren og via telefonen, som mere handler om afklaring af systemtekniske spørgsmål. På det tidspunkt, hvor jeg observerer denne praksis, er arbejdspresset stort, samtidig med at nye systemer implementeres. Her bliver det nødvendigt for de studieadministrative medarbejdere at "lukke ned" ved bl.a. at lukke telefonen og udsætte besvarelser af mails etc. Men her mærker andre praksisser, hvad dette arbejde indebærer, og hvad de mangler, når deltagere i den studieadministrative praksis må sige fra. Jeg ser og hører eksempler på frustrerede undervisere og censorer, som ikke får den service, de er vant til og tager for givet. Inden for regnskabspraksissen oplever særligt bogholderiet, at de bliver afholdt fra at have kontakten til seminarierne. De mener, at en adgang til at vejlede og stille krav til de studieadministrative praksisser kan styrke kvaliteten af deres arbejde. Et element i det emotionelle aspekt udvikles inden for regnskabspraksissen. Det handler om måden, man er sammen på, hvor humor og det sociale samvær fylder i og også uden for arbejdet. En del af humoren har en klang af modstand. Det emotionelle aspekt i sagsbehandlingspraksissen fylder meget i mine observationer, men ikke når jeg taler med deltagerne inden for praksissen. Forandringerne gør, at aspektet inden for praksissen vil udvikle sig, så det også kommer til at handle om at håndtere myndighedsrollen, samtidig med at de skal håndtere virksomhederne som kunder. Mit gæt er, at det vil give et yderligere pres og indhold til de ambivalenser, man i forvejen skal håndtere, når virksomheder møder deltagerne med frustrationer eller det modsatte.

I det nære praksisøkologiske spind kan man sige, at det usynlige emotionelle aspekt bliver fastholdt i samspillet mellem de administrative praksisser og andre praksisser. Aspektet bliver synligt, når deltagere i den studieadministrative praksis fx ikke opretholder aktiviteter på baggrund af et stigende arbejdspress. Inden for regnskabspraksissen er det anderledes. Her oplever deltagerne, at de er afgrænset i sammenhæng med dette aspekt, og at det ikke er sikkert, at det efterspørges af andre praksisser. Måske er det netop derfor, at vi her ser, at det sociale samvær og humor fylder mere. Inden for en sagsbehandlingspraksis kan det emotionelle aspekt som sagt yderligere udvikles, når deltagerne af praksissen måske mere direkte får til opgave af en ledelsespraksis at følge en retning om større kundeorientering over for virksomhederne.

Selvom *det teknologiske aspekt* i de administrative praksisser ikke umiddelbart er synligt og indtænkes i forandringer, så er det alligevel den del af praksissen, som giver adgang til nye opgaver og skaber åbninger for at udfordre traditionelle hierarkier mellem praksisser. Gennem praksissens historie har der været et fokus på, at kvinder inden for det administrative fag er gode til at håndtere systemer, og hermed er der skabt en kobling mellem kontorsystemer og kvinder. Det har været med til at usynliggøre arbejdet og samtidig gjort det til et arbejde, der ikke kræver særlige kompetencer. Via mine observationer og samtaler er jeg blevet opmærksom på, at arbejdet rummer andet end anvendelse af teknologien. Det handler også om at få systemerne til at fungere til det, de skal anvendes til, og om at supplere og udvikle systemer, der hvor de er utilstrækkelige. Der er som nævnt kommet nye opgaver inden for dette aspekt, som tydeligvis har et overlap med det emotionelle aspekt, der handler om at formidle og undervise i systemer og endda også om at agere teknologiambassadører.

Teknologien har gennem historien været forbundet med en vis ambivalens, for på den ene side har deltagerne af den administrative praksis gået positivt ind for den ny teknologi og har ageret teknologiambassadører. På den anden side har man også oplevet, at den nye teknologi fjerner ressourcer og hermed deltagere af den administrative praksis. Potentielt har man været med til at fjerne sig selv og sine kolleger fra arbejdet. I mine cases er det dog teknologiambassadøren, der "vinder". Praksistraditionen understøtter i høj grad dette, hvor en stærk retorik om omstillingsparathed, hvis man skal "overleve", præger traditionen, som også bliver reproduceret i de konkrete praksisser. Selve systemerne, der bliver implementeret, rummer også modsætninger. På den ene side kan de virke begrænsende for udfoldelse, udvikling og brug af netop de administrative praksisser, her tænker jeg særligt på bogholderiet inden for regnskabspraksissen, og på den anden side kan de være både frisættende og ændre ved positioner mellem praksisser som i tilfældet med den studieadministrative praksis.

Netop regnskabspraksissen – og særligt bogholderiet - er nok den praksis, som på baggrund af forandringerne oplever, at systemerne begrænser det teknologiske aspekt. Der er langt færre frihedsgrader, systemerne er meget centraliserede, så det er umuligt at få indflydelse på at få ændret eller tilpasset dele af disse. På den anden side har regnskabscontrollerne, i hvert fald de af deltagerne, som udarbejder regnskabet, måske fået andre muligheder, da en ledelsespraksis løbende stiller krav om fremstilling af data på forskellig vis, hvilket har en snæver sammenhæng med

det bureaukratiske aspekt. En måde, hvorpå de kompenserer for de ”snævre” systemer, er ved at byde ind på nye opgaver, hvor man skal være med til at formidle og undervise i nye systemer og efterfølgende vejlede og være superbruger inden for disse. Inden for den studieadministrative praksis får deltagerne ikke mulighed for på forhånd at kontrollere de nye systemer og relatere dem til en praktisk virkelighed, før de indføres og skal implementeres med en høj hastighed. Men praksissens deltagere finder alligevel løsninger og deler praktiske erfaringer og ikke mindst løsninger, der kan supplere de nye systemer, der hvor de er utilstrækkelige i den praktiske virkelighed. Dette har været umuligt at forudse for andre praksisser, når de ikke har inddraget deltagerne i den studieadministrative praksis. Deltagerne i denne praksis griber de nye systemer som en mulighed for at agere teknologiambassadører i en grad, hvor de tager ansvar for at få andre deltagere i en undervisningspraksis med ”på vognen” og også et ansvar for på trods af en alt for knap tidsfrist at afprøve systemer, her eksamenshåndteringssystemet, før det går i luften i form af ”pilot-forsøg”. Det teknologiske aspekt er mest udfoldet inden for sagsbehandlingspraksissen, når det gælder om at supplere og skabe egne systemer. Forandringer i form af et øget effektiviseringspres og skiftet i retning af mere kundeorientering har ikke umiddelbart betydning for dette aspekt inden for praksissen. Praksissen står over for en digitalisering af sagsbehandlingen, og det er nok først her, man må forudse, at der sker ændringer inden for dette aspekt.

Set i sammenhæng med det nære praksisøkonomiske net er deltagerne handlinger i de administrative praksisser, hvad angår det teknologiske aspekt, præget af at det er noget, de bare gør, det er ikke noget, der er efterspurgt. En ledelsespraksis har en teknologiforståelse, der handler om, at teknologiske systemer er færdige, når de indføres. Herved fastholdes det arbejde, der relaterer sig til dette aspekt, som usynligt, og det sætter også praksissens deltagere på overarbejde, når nye systemer kommer, da de ikke på forhånd er relateret til deres praktiske virkelighed og måske griber mere eller mindre hensigtsmæssigt ind i den. Herved bliver de teknologiske systemer styrende i forandringerne.

Hvordan reproduceres eller transformeres en praksistradition?

Praksistraditionen i den administrative praksis giver yderligere indsigt i forståelsen af deltagerne møde med forandringer. Jeg har indkredset en praksistradition for den administrative praksis gennem min fremstilling af den historiske udvikling

af den administrative praksis. Man kan sige, at jeg her har ”zoomet ud” for at betragte de administrative praksisser i en historisk kontekst. Den administrative praksistradition er ingen fast størrelse, men formes i et større praksisøkologisk spind og reproduceres og/eller transformeres i de konkrete praksisser. I et historisk kapitel indkredser jeg praksistraditionen som en generel forståelse, hvorefter jeg har koblet denne praksistradition til mine fund inden for de enkelte praksisser og ser, hvordan den generelle forståelse er reproduceret og/eller transformeret i de enkelte praksisser, og hvilken betydning det har for mødet med forandringer. Der er elementer i en praksistradition, der er stærke, og som er med til at forme, hvad deltagerne gør ved forandringer i samspil med andre praksisser i den nære praksisøkologi. Det drejer sig om loyalitet, hvor loyaliteten er i relation til ledelse, organisation og ny teknologi. Hvad angår sidstnævnte har teknologien en stor selvfølgelighed, da den helt fra begyndelsen har været en integreret del af arbejdet og arbejdets udvikling. Ansvarsfuldhed, ordentlighed og troværdighed kendetegner også den generelle forståelse af deltagerne i den administrative praksis – en forståelse, som er skabt og genskabt gennem tiden, hvilket dog også er forbundet med at den er en del af et bureaukratisk system med en bureaukratisk etos.

Ovenstående elementer i en praksistradition har betydning for, at forandringer ”glider” forholdsvist enkelt igennem, da de indbefatter en loyalitet overfor både ledelse, teknologi og praksissens projekt. Et element, der senere er tilføjet til en praksistradition, er forståelsen af, at deltagere af administrative praksisser skal være omstillingsparate og tage ansvar for at udvikle sig. Det er ikke en oplagt mulighed inden for denne forståelse at sige nej til forandringer. De er et vilkår og derfor skal deltagere udvikle praksissen til at udvikle sig til at udvikle sig. Dette element forstærker, at forandringer ”glider” igennem ved, at deltagere er loyale over for det, som en ledelse og organisation iværksætter, men samtidig er det også en del af praksistraditionen at gå med forandringen, hvis man fortsat vil være en del af den administrative praksis. Denne ”cocktail” af elementer sætter sig p.t. tydeligst igennem i den studieadministrative praksis.

Sagsbehandlingspraksissen er den praksis, hvor deltagerne forholder sig kritisk og gør ”modstand” mod tiltag, hvis ikke de understøtter praksissens projekt. Det er den bureaukratiske etos, som her er stærk. Deltagerne fremfører synspunkter, kvalificerer vurderinger og udfordrer beslutninger. De har en historie, hvor det samtidig har nyttet fx at kæmpe for at fastholde journaliseringen hos dem selv. Andre praksisser ser kvaliteten af dette arbejde og anerkender det. Det er ikke,

fordi praksissen har modstand mod forandringer. Dog oplever flere deltagere i praksissen, at de bliver opfattet som kritiske med modstand mod forandringer. Jeg ser, at deltagerne ønsker at gøre arbejdet med en troværdighed og en rød tråd, som lever op til bureaukratiets etos og praksissens projekt uden at slække på myndighedsrollen. Deltagerne i de to andre praksisser har også erfaringer med, at "fremsynet" ageren bliver betragtet som noget negativt og kritisk af andre praksisser, selvom det handler om at afklare, kontrollere og gøre tiltag praktisk mulige i en fremtid. Regnskabspraksissen reproducerer en praksistradition med både omstillingselementet og elementet om troværdighed, ordentlighed og loyalitet. Dog iagttager jeg her en brug af modstandshumor til bl.a. at håndtere arbejdet og den måde, arbejdets status har udviklet sig på.

Et praksisorienteret perspektiv har blik for utilsigtede konsekvenser af forandringer. Jeg har valgt at kalde disse for "skyggesider" af forandringerne. Skyggesiderne i de administrative praksisser ser jeg bl.a. som den negative spiral i regnskabscasen, der bliver skabt mellem regnskabspraksissen og to andre praksisser. En skyggeside i den studieadministrative praksis er det enorme arbejdspress, som medarbejderne på alle mulige måder søger at håndtere, men som er skabt af en ledelsespraksis. Endelig ser jeg en skyggeside inden for sagsbehandlingscasen, der handler om, at det ydre pres på praksissen også bliver til et indre pres og en intern konkurrence mellem deltagerne, der gør det vanskeligt for en ny at blive en del af praksissen. Nogle af skyggesiderne er symptomer på noget andet. Jeg ser en grundlæggende skyggeside i, at de særlige aspekter ved de administrative praksisser langt hen ad vejen er usynlige, overses og ikke inddrages ved forandringer. Denne skyggeside udgør det største potentiale for forandringer i administrative praksisser.

Perspektivering

Forandringer har et særskilt fokus i mine studier. Jeg har været nysgerrig efter at undersøge, hvilken betydning enkelte tiltag fra en samlet pakke inden for en aktuel styringsform i det offentlige har for de administrative praksisser, og hvad deltagere i de administrative praksisser gør ved dem, med fokus på de særlige aspekter, jeg har indkredset. Det handler om forandringer, som andre praksisser iværksætter, men som med et praksisorienteret blik ikke blot implementeres efter formålet, da de formes af den måde, deltagere af praksisser møder forandringer på. Det er oplagt i forlængelse af de tre studier at sætte fokus på forandringer, som deltagerne selv

er med til at skabe, med udgangspunkt i, hvad de har af ønsker til forandringer af deres praksisser. Jeg ser et behov for projekter og forskning, hvor deltagere af administrative praksisser selv vælger og gennemfører forandringer. I et bredere samfundsmæssigt perspektiv er der oplagt store gevinster ved at involvere dem, der har fagligheden og er eksperterne i arbejdet, i forandringer.

Jeg vil sætte fokus på tre handlingsperspektiver. For det første ved et fokus på arbejdsmiljøaktiviteter, der støtter op om det særlige ved arbejdet ved brug af et begreb om "arbejdets kerne". For det andet ved at præsentere en tilgang til aktions(forsknings)projekter, der oplagt ligger i forlængelse af de andre forsknings-tilgange inden for en praksisorienteret tradition og endelig ved at give et bud på, hvordan studierne kan bidrage til en fagforeningsstrategi, som har fokus på at skabe et stærkt fagligt fællesskab for medlemmer og tillidsvalgte. De tre handlingsperspektiver viser veje til at understøtte et bedre arbejdsmiljø med udgangspunkt i det særlige ved arbejdet, forandringer, som de administrative medarbejdere selv vælger og gennemfører, og endelig hvordan et fagligt fællesskab kan styrkes i form af fagforeningsaktiviteter, og ved at fagforeningen sætter dagsordenen for at videreudvikle den generelle forståelse af det administrative arbejde med medlemmer og tillidsvalgte.

Fokus på arbejdsmiljø – arbejdets kerne

Hvad betyder det for arbejdsmiljøet, hvis fx store dele af arbejdet er usynligt, og gentagne forandringstiltag ikke tager højde for de særlige aspekter ved det arbejde, man laver og det arbejde, man mener, er vigtigt? Nogle af de skyggesider, som jeg har indkredset, har en tæt sammenhæng med arbejdsmiljøproblemer. For både tidspresset og hyppige og omfattende forandringer udfordrer vores muligheder for at gøre et godt stykke arbejde, særligt når arbejdet ikke er fokus i forandringerne. Det er oplagt at sætte fokus på sammenhænge mellem arbejdsmiljø og arbejdet i et praksisorienteret perspektiv. Et begreb om "arbejdets kerne", som er opstået inden for arbejdsmiljøforskning, kan være en måde, hvorpå man kan sætte denne sammenhæng på dagsordenen men også en anledning til at følge op med konkrete aktiviteter, der hvor en manglende sammenhæng belaster.

I de senere år er der inden for arbejdsmiljø- og arbejdslivsforskningen kommet fokus på, hvordan forandringer i arbejdslivet influerer på fx mening, faglighed og fagstolthed i relation til arbejdets udvikling (Aagaard m.fl. 2010, Bovbjerg

m.fl. 2011, Kamp 2008, 2011, Sørensen m.fl. 2011).⁹⁷ Det er den skandinaviske arbejdslivsforskning udfoldet siden 1970'erne, der har skabt forudsætningerne for at gøre arbejdets kerne til et begreb i arbejdsmiljøarbejdet (Hvid 2011). Begrebet er udviklet inden for en dansk praksisrettet arbejdsmiljø- og arbejdslivsforskning (VIPS-projektet, 2008). Med et fokus på arbejdets kerne er det hensigten at udvikle det traditionelle arbejdsmiljøbegreb ved, at arbejdsmiljøet defineres i relation til kernen i arbejdet. VIPS-projektet viste, at det giver arbejdsglæde at udføre et godt stykke arbejde, og at arbejdet med psykisk arbejdsmiljø først rigtig giver mening og fremdrift, når det styrker muligheden for at løse de daglige arbejdsopgaver (Sørensen m.fl. 2008).

Et fokus på arbejdets kerne giver mulighed for at arbejde med udvikling af (det gode) arbejde, hvor problemdiagnoser kobles med handlinger. Arbejdets kerne er samtidig en anledning til at få arbejdet ”tilbage” i arbejdsmiljøarbejdet og giver muligheder for at udvikle arbejdet positivt med konkrete arbejdsmiljøindsatser, som støtter op om selve arbejdet. Et praksisorienteret perspektiv kan bidrage til en forståelse af problemer og åbninger for forandringer. Hvis jeg skal relatere arbejdets kerne til det administrative arbejde, så kan de tre særlige aspekter, der går på tværs af de administrative praksisser, danne udgangspunkt for drøftelser med medarbejdere og ledere om arbejdets kerne i det administrative arbejde. Med et praksisteoretisk perspektiv er der hverken tale om, at disse aspekter ved de administrative praksisser er essentielle eller statiske. I stedet kan man undersøge, hvordan administrative praksisser (gen)skabes med fokus på de tre aspekter i sammenhæng med andre praksisser. Det vil også være vigtigt at undersøge, hvilke dele der er synlige og usynlige.

I en af mine cases har jeg afholdt et ”praksisværksted” for deltagerne efter feltarbejdet. Her var formålet, på baggrund af korte oplæg, at drøfte arbejdet som praksis og skabe en forståelse af denne. Jeg havde på forhånd udvalgt en række

97 Arbejdsmiljøbegrebet har inden for de sidste 3-4 årtier gennemgået en udvikling fra arbejds-sikkerhed, over teknisk forebyggelse til et helhedsorienteret arbejdsmiljøbegreb, der også inddrager psykosociale forhold og udviklingsparametre. Først i 1990'erne får forskning inden for det psykosociale arbejdsmiljø en central placering i arbejdsmiljøforskningen. Det er også i 90'erne, at arbejdsmiljøarbejdet forandres fra et påvirkningsparadigme til et udviklingsparadigme (Limborg, 2002). Det vil sige, at hvor det tidligere var et mål at lede efter årsager til et dårligt arbejdsmiljø i ydre, fysiske og målelige forhold, ses det nu i langt større omfang som en del af et udviklingsperspektiv, hvor udvikling af virksomhed og medarbejder forenes i bestræbelsen på at etablere et godt og sundt arbejdsmiljø (Bovbjerg, 2009).

observationer fra deres praksis samt citater fra samtaler og interviews som udgangspunkt for drøftelserne. På det første værksted satte de ord på det de siger og gør i arbejdet, og det de mener, er væsentligt. Tanken var, at næste skridt ville være at gå fra refleksioner over praksis til at skabe forandringer af praksis. Da denne case på daværende tidspunkt er meget udfordret af et stort arbejdspress og sygemeldinger på grund af stress, bliver anden del af værkstedet desværre aldrig gennemført. Praksisværksteder kan være et element i et forløb, der fremmer et fokus på arbejdets kerne i det administrative arbejde forstået som, at praksisværkstedet kan danne en ramme for diskussioner af, hvad der kendetegner praksisser, og hvad de i øjeblikket er udfordret af i form af mulige ambivalenser, skyggesider, modsætninger etc. Det kan også danne ramme for diskussioner af, hvad man ønsker at gøre anderledes også i relation til andre praksisser og endelig, hvilke handlinger og aftaler det vil kræve. Det vil være oplagt at planlægge flere faser for disse praksisværksteder. Arbejdets kerne kan udfoldes med et praksisteoretisk blik på arbejde og bringes i spil i arbejdsmiljøssammenhænge som en måde at forstå problemer på og til at handle på disse ved at iværksætte aktiviteter fx i forlængelse af praksisværksteder. Mit ærinde er her at understrege den oplagte sammenhæng mellem praksisperpektivet og arbejdsmiljø. Men det er også væsentligt at tale om forandringer i en bredere sammenhæng, hvor arbejdet i sig selv er en central orientering og forandringshorisont.

Aktionsprojekter med administrative medarbejdere

De tre cases viser alle, at en stor del af det administrative arbejde er usynligt. Det er blevet et vilkår i arbejdet og til dels også for praksissens deltagere. Men dette harmonerer meget lidt med mine erfaringer fra observationerne, hvor jeg oplever, at arbejdet er synligt, og hvor deltagere af de administrative praksisser er gode til at sætte mig ind i deres arbejde. I relation til mine praksisorienterede studier er der meget på spil i de administrative praksisser. De er udfordret af indholdet i og måden, hvorpå forskellige forandringstiltag historisk og helt aktuelt bliver implementeret på af andre praksisser, som ikke inkluderer det særlige ved arbejdet i praksis. Studierne af de administrative praksisser giver den nødvendige indsigt til at kunne ændre ved dette. De åbner op for handlingsperspektiver, hvor administrative medarbejdere iværksætter forandringer, der kan styrke det administrative arbejde og den særlige fagidentitet og fagstolthed, der knytter sig til arbejdet.

Jeg ser tre oplagte handlingsperspektiver for de administrative praksisser, der handler om at synliggøre arbejdet, at bruge skyggesider som anledninger til forandringer og endelig som deltagere i administrative praksisser bevidst at forholde sig til den måde, man møder udefra kommende forandringer på. Det første perspektiv handler om at understøtte de administrative praksisser i at synliggøre arbejdet. Den måde, hvorpå deltagere kan synliggøre det usynlige arbejde og skabe forandringer indefra handler om, hvordan man som deltager forstår og italesætter arbejdet. Det indbefatter, hvad man gør med teknologien, det man gør i mødet med kolleger, borgere og/eller virksomheder og endelig den organisering, styring og dokumentering, der foregår i arbejdet. Det er væsentligt at sætte ord på det, man gør og siger, og italesætte det som arbejde. Det er samtidig vigtigt ikke alene at italesætte handlingerne, men også hvorfor de er vigtige og nødvendige.

Et andet perspektiv handler om at sætte fokus på utilsigtede konsekvenser af forandringstiltag, fx i form af negative spiraler, eksklusion af deltagere, intern konkurrence og arbejdsrelateret stress, som har været en del af skyggesiderne i de tre praksisser. Hvor skyggesider er modsætningsfyldte og rummer negative elementer, og hvor praksisser rummer elementer, der er irrationelle, uforståelige, uproduktive og ekskluderende, er det oplagt at bryde med disse skyggesider og finde veje til at gøre praksisserne mere forståelige, sammenhængende, inkluderende, holdbare etc. Mine studier viser flere eksempler på skyggesiderne, hvor fx nyankommne deltagere ikke får adgang til opgaver eller bliver "lukket ind" i praksissen, som vi ser det i regnskabspraksissen og til dels også inden for sagsbehandlingspraksissen. At være på "overarbejde", som jeg iagttager inden for den studieadministrative praksis, er også en skyggeside, der åbner op for alternativer og endelig giver en intern konkurrence inden for sagsbehandlingen et pres på praksissens deltagere, som også taler for at situationen bør ændres.

Et tredje relevant perspektiv er mødet med udefrakommende forandringer. Det vil sige et fokus på at afklare, hvordan man kan forholde sig til udefrakommende forandringer. Dette tema har en relevans fordi mine studier viser, at forandringer ofte "glider" let igennem hos praksissen, hvilket også skyldes, at en praksistradition netop understøtter et element om loyalitet over for organisation og teknologi og om, at det er nødvendigt at omstille og udvikle sig. Samtidig viser studierne, at deltagerne, der hvor der er stærke teleoaffektive strukturer og måske også en synlighed af arbejdet, som vi ser det hos sagsbehandlingspraksissen, forholder sig til de enkelte forandringstiltag i sammenhæng med, hvad det konkret betyder

for praksissen. Temaet hænger snævert sammen med en fælles forståelse af, hvad arbejdet kræver, og hvad der er nødvendigt at gøre, og hvordan man ønsker at reproducere og/eller transformere en praksistradition i mødet med forandringer udefra. De tre temaer er selvfølgelig overlappende, men de kan også ses som tre trin, da særligt første tema er en forudsætning for de andre to.

Handlingsperspektiver for de administrative praksisser kan realiseres som aktionsprojekter og aktionsforskning. Jeg ser det som oplagt at tilføje en yderligere forskningstilgang til Nicolini & Monteiros (2016) kategorier inden for et praksisorienteret perspektiv og i forlængelse af de tre forskningstilgange, jeg har anvendt, nemlig en kritisk deltagerorienteret aktionsforskningstilgang (Critical Participatory Action Research/CPAR).⁹⁸ Kritisk deltagerorienteret aktionsforskning er videreudviklet inden for en praksisorienteret forståelsesramme (Kemmis et al. 2014a, Kemmis et al. 2014b) og er drevet af en interesse i at frigøre mennesker og grupper fra irrationalitet, ikke-bæredygtighed og uretfærdighed (Kemmis et al., 2014a: 14).⁹⁹ Væsentligt for denne aktionsforskningstilgang er, at en forståelse af deltageres praksisser og de elementer, som strukturerer disse praksisser, skal danne udgangspunkt for forandringer (Kemmis et al., 2014a: 67). CPAR har til formål at undersøge de sociale realiteter med henblik på at indhente en viden om, hvorvidt sociale praksisser har sådanne u hensigtsmæssige konsekvenser. Det videre arbejde består i at omfortolke og rekonstruere praksisser. Aktions(forskning)projekter skal ikke ses som enkeltstående tiltag men i et længerevarende perspektiv, hvor administrative medarbejdere skaber ”praksisforandrende” praksisser, hvilket betyder at praksisser ”indefra” løbende iværksætter, følger op på og planlægger forandringer.¹⁰⁰ I relation til de tre praksisstudier er det oplagt at tage fat i skyg-

98 Den kritiske deltagerorienterede aktionsforskning - Critical Participatory Action Research (CPAR) er videreudviklet inden for en praksisteoretisk tradition (Kemmis et. al., 2014a, Kemmis et. al., 2014b).

99 Udviklet inden for uddannelsesforskning og forskning i lærerprofessionen, men er sidenhen udbredt til andre professioner og grupper af samfundet.

100 Overordnet set er der tre trin inden for CPAR. Oversat til denne sammenhæng ville et første trin handle om at skabe bevidsthed om, hvordan arbejdet bliver gjort forståeligt, og hvordan det hænger sammen med andre praksisser og materialiteten. Et andet trin i en aktionsforskning ville handle om at stille kritiske spørgsmål til vores praksisser og konsekvenser af disse. Endelig er et tredje trin at nå frem til en enighed om, hvad man vil gøre og endelig handle for at transformere praksisser, forståelser og betingelser. Det handler ikke kun om at synliggøre men også om at skabe bevidsthed om praksistraditionen, og om hvordan man selv er med til at præge en praksistradition. Tanken er så, at man efter de tre trin starter forfra igen med første trin etc. og hermed skaber en praksisforandrende praksis.

gesiderne som nogle, der skaber uhensigtsmæssige praksisser set ikke alene i et organisatorisk perspektiv men også i et samfundsmæssigt perspektiv med målet om at skabe bæredygtige administrative praksisser. Det er oplagt, at fagforeningen er initiativtager og deltager i sådanne projekter.

Handlingsperspektiver for en fagforening – arbejdsorientering og et stærkt fagligt fællesskab

Det er et kendt og erklæret mål for de fleste fagforeninger at ville danne ramme for og styrke stærke faglige fællesskaber i medlemmernes arbejdsliv (Buch, 2014). Jeg vil i det følgende komme med bud på, hvordan dette forskningsprojekt kan bidrage til dette, og hvad perspektiverne vil være for fagforeningen. I første omgang er det overvejelser om, hvordan praksisperspektivet er et relevant perspektiv for fagforeningen, og hvordan det særlige ved arbejdet kan indtænkes i relation til fagforeningens ydelser. Endelig peger jeg på behovet for fortsat investering i forskning i det administrative arbejde og arbejdspladsbaserede aktionsprojekter.

Et praksisperspektiv er relevant for fagforeninger, fordi det har en social tilgang til arbejde. Det at se arbejdet som praksisser, åbner op for nye perspektiver. Det gør det muligt at tale om arbejdet meget konkret, hvad det er for handlinger, aktiviteter og projekter, der skaber særlige administrative praksisser og samtidig også, hvilke normative orienteringer og en praktisk forståelse af arbejdet, der er med til at forme praksisserne. Fagstoltheden og fagidentiteten skal findes i de normative orienteringer, som er med til at forme praksisserne, og i den praktiske forståelse, der er afgørende for at kunne handle i den konkrete praksis. Perspektivet er oplagt at koble til en særlig arbejdsorientering, der vægter det Sennett kalder for 'craftmanship' (Sennett, 2009; Nielsen, 2007), hvor selve håndværket er centralt i betydning af, at medarbejdere altid har en intention om at lave et godt stykke arbejde og lave det rigtigt. Det gælder alt slags arbejde. Et praksisorienteret perspektiv sætter ikke fokus på en selvbevidsthed, der alene knytter an til individet, men er optaget af det at fremstille noget, at have en intention med noget, et projekt der er med til at forme selve praksissen. Denne orientering gør det muligt at få øje på uhensigtsmæssigheder inden for praksissen og stille yderligere krav til selve arbejdet.

Begrebet om det administrative arbejdes praksistradition, som er en generel forstå-

else af det administrative arbejde, er relevant. Det åbner op for, hvordan praksisser inden for fagforeningen, i samspil med medlemmer og tillidsvalgte, kan være med til at fastholde eller videreudvikle den generelle forståelse af det administrative arbejde. Et væsentligt spørgsmål i den sammenhæng er, hvilken forståelse af det administrative arbejde en fagforening gennem årene har eksponeret, og hvilken betydning det har og får for den generelle forståelse af det administrative arbejde men selvfølgelig også, hvilken forståelse af det administrative arbejde, man vil skabe fremover. Vi kan alle som deltagere i de administrative praksisser reflektere over, hvordan vi tager vare på de administrative praksisser.

Som historien viser, er teknologi en integreret del af det administrative arbejde og hertil knytter sig også en særlig indsigt i at håndtere teknologi. Teknologiforståelsen inden for praksisperspektivet er oplagt for fagforeninger. Teknologien er ikke noget i sig selv, men bliver noget i interaktion med de administrative praksisser. Perspektivet har også blik for, hvordan teknologi har en indvirkning på sammenhænge mellem praksisser, herunder hvordan der kan opstå nye positioner og åbninger for at udvikle en praksis eller det modsatte. Teknologiforståelsen vil synliggøre arbejdet med teknologien og de særlige kompetencer, det indebærer, og i et større perspektiv vil den skærpe argumenter om, at administrative medarbejdere skal inddrages som eksperter i design og implementering af nye systemer.

Handlinger med et praksisperspektiv

Det er oplagt som fagforening at sætte fokus på det særlige ved det administrative arbejde ved de tre aspekter som en måde at styrke faglige administrative fællesskaber på. Hvad angår det emotionelle aspekt handler det om at synliggøre denne del af arbejdet og hermed gøre op med kønsstereotyper og en personliggørelse af arbejdet, der netop er med til at usynliggøre det. I relation til det bureaukratiske aspekt gælder det tilsvarende om at synliggøre perspektiver ved denne del af arbejdet og herved skabe modbilleder til dominerende forståelser af bureaukratiet og rette en kritik mod de styringsformer, som overser dette aspekt. Hvad angår det teknologiske aspekt er det væsentligt at synliggøre dette i et bredere perspektiv og tale en teknologiforståelse frem, der netop fremmer blikket for, hvad de administrative medarbejdere håndterer med teknologien, og hvilke fordele der er ved at inddrage medarbejdere i design og implementering af teknologi.

Et fokus på det særlige ved arbejdet går på tværs af centrale faglige ydelser. Et væsentligt handlingsperspektiv er som nævnt arbejdsmiljø, hvor der kan skabes

sammenhænge mellem arbejdets kerne og arbejdsmiljøaktiviteter. Der er også et uddannelsesperspektiv, hvor indsigten i arbejdet i praksis aktivt kan anvendes på uddannelser både som forberedelse af nye deltagere til de administrative praksisser og i et mere langsigtet perspektiv til at genskabe en praksistradition og gøre den til en del af en uddannelse i samspillet mellem uddannelse og arbejde. Desuden er der et kompetenceperspektiv, der særligt sætter fokus på udviklingen af kompetencer i praksis og hermed den praktiske forståelse af arbejdet.

De tillidsvalgte spiller en væsentlig rolle på arbejdspladserne i at understøtte de faglige fællesskaber. Kritikere hævder, at tillidsvalgte er kommet væk fra selve arbejdet, da der er så meget andet, de skal håndtere, hvilket ikke er det samme som, at de ikke er optaget af arbejdet (Nielsen, 2010). Man vil kunne udvikle koncepter/værktøjer til at hjælpe medlemmer, tillidsvalgte, konsulenter mv. til at udforske og forandre deres praksisser med fokus på det særlige ved det administrative arbejde. Ved at fagforeningen har fokus på arbejdet og værner om, understøtter og udvikler det særlige ved arbejdet sammen med medlemmer og tillidsvalgte, skabes der et oplagt afsæt for fremtidig rekruttering af deltagere til administrative praksisser og medlemmer til fagforeningen ved en fortsat udvikling af et stærkt fagligt fællesskab som fagforening og i medlemmernes arbejdsliv.

Som nævnt i indledningen har der ikke været samme tradition for forskning inden for erhvervsfagene som inden for typiske professionsfag som lærere, pædagoger, sygeplejersker etc. Det er oplagt at udfordre dette. En fortsat forskning i det administrative arbejde kan bidrage med en viden om arbejdet, faget i praksis, som bl.a. i sammenhæng med reformer, ny teknologi osv. kan danne grundlag for konkrete drøftelser af faget og arbejdet i praksis, og hvor man ønsker det skal bevæge sig hen i et langsigtet perspektiv. Forskning i form af aktionsforskning og/eller aktionsprojekter vil kunne skabe forandringer med medlemmer af administrative praksisser/fællesskaber. Der kan her skelnes mellem forskningsprojekter, der arbejder mere alment med det administrative arbejde, og så projekter der styrker de administrative fællesskaber på arbejdspladserne.

Afrunding

Man kan fristes til at skønne, at det administrative arbejdes historie er ved at blive genskabt svarende til den opsplitning af arbejdet, der sker ved arbejdets oprindelse, hvor kvinderne specialiserer sig i opdelte administrative funktioner fx skrivning

og journalisering, og mændene får mere komplekse administrative opgaver, som også giver flere karrieremuligheder. Der er ikke tale om en kønsmæssig opsplitning nu, men om en opsplitning af arbejdet, som vi ser det i regnskabsenheden, og som også er i fuld gang inden for studieadministrationen, hvor arbejdet deles op i enkeltfunktioner og adskilles fysisk, og hvor andre faggrupper overtager dele af arbejdet. Der, hvor man ikke oplever en opsplitning af arbejdet, som fx blandt sagsbehandlerne, er der et pres, der handler om konstant at skulle vise sit værd for at fastholde opgaverne. At det administrative arbejde i højere grad "fjernes" fra andet arbejde, mærkes hos andre faggrupper, som tidligere har haft et tæt samspil med de administrative praksisser. De mangler en administrativ kollega tæt på, der koordinerer, får tingene til at glide, håndterer administrative systemer osv. Jeg mener, der er potentialer for at samarbejde og skabe alliancer med disse faggrupper som mod deres vilje oplever, at de skal bruge meget tid på administrativt arbejde. Der er fortsat en udbredt opfattelse af, at det administrative arbejde vil blive bortrationaliseret. Denne opfattelse er ikke ny, men har fulgt den administrative praksis altid. Trods dette eksisterer arbejdet fortsat, og de tre aspekter inden for de administrative praksisser er fastholdt og udviklet. Det må være et udtryk for, at de administrative praksisser er efterspurgt og nødvendige. Men som studierne af de tre administrative praksisser også viser, er store dele af arbejdet fortsat usynligt, hvilket reelt er en større trussel end scenarierne om bortrationaliseringer. Det trænger sig på med at skabe en bredere forståelse om det særlige ved det administrative arbejde og hermed også treenigheden af de tre aspekter inden for praksissen som afgørende for at skabe kvalitet og effektivitet i det administrative arbejde.

Det er oplagt at iværksætte aktiviteter med fokus på arbejdets kerne inden for arbejdsmiljø, at skabe "praksisforandrende praksisser" og som fagforening at styrke de faglige fællesskaber. Det vil bidrage til at synliggøre og sætte en dagsorden om det særlige ved det administrative arbejde og samtidig skabe forandringer, der understøtter dette. I et samfundsmæssigt perspektiv vil det være vigtigt, at politikere og andre beslutningstagere får øjnene op for det særlige ved det administrative arbejde, og involverer de administrative medarbejdere i det arbejde, de er eksperter i. Det vil der uden tvivl være en stor samfundsmæssig gevinst ved.

Resumé

Afhandlingen har til formål at bidrage til en forståelse af det administrative arbejde, og den måde arbejdet forandrer sig på. Der er i begrænset omfang gjort forsøg på at formulere en sammenhængende forståelsesramme for det administrative arbejde, hvilket gør det vanskeligt at synliggøre særlige træk ved arbejdet og samtidig at forstå ændringer i arbejdet. Afhandlingen bidrager til at udfylde dette videns gab. Forskningsspørgsmålene er, hvordan det administrative arbejde kan forstås som et særligt arbejde, og hvad forandringer betyder for det administrative arbejde, herunder hvordan administrative medarbejdere møder forandringer. Afhandlingen er placeret inden for forskning i administration, der ser de administrative medarbejdere som aktivt handlende i deres arbejdsliv og anlægger et praksisorienteret perspektiv inden for arbejdslivsforskning. Det betyder, at det administrative arbejde betragtes som sociale praksisser i sammenhæng med andre praksisser og en materialitet. Der er gennemført tre cases med en etnografisk metode inden for tre klassiske områder af det administrative arbejde: Regnskab, studieadministration og sagsbehandling. Afhandlingen består af seks dele. De to første dele danner baggrund for analyser, hvorefter de næste tre dele er analyser, og endelig er sidste del afhandlingens konklusion og perspektivering.

Første del, kapitel 1 sætter fokus på relevansen af afhandlingens problemstilling. Der er forsket forholdsvis lidt i det administrative arbejde, og der eksisterer ikke en forståelsesramme for arbejdet, hvilket er problematisk, da dele af arbejdet betragtes som usynligt samtidig med, at arbejdet vedvarende er en del af forandringer. I kapitel 2 indkredses tre hovedinteresseområder inden for forskning i administrativt arbejde. Studiet placeres inden for en praksisorienteret forståelsesramme, hvilket er nyt og forholdsvis uafprøvet inden for arbejdslivsforskningen.

I anden del introducerer jeg i kapitel 3 en praksisteoretisk forståelsesramme for projektet samt teori inden for arbejdsliv og organisation, som anvendes til at udfolde og karakterisere de særlige aspekter ved det administrative arbejde. Endelig reformuleres forskningsspørgsmålene i et praksisteoretisk perspektiv. I kapitel 4 redegøres for en forsknings- og analysestrategi, der kombinerer tre forskellige praksisorienterede forskningstilgange, en situeret, en genealogisk og en dialektisk tilgang. De tre forskningstilgange danner grundlag for en fremstilling af den historiske udvikling af den administrative praksis, tre caseanalyser af

administrative praksisser, en opsummering af særlige aspekter ved administrative praksisser, tre caseanalyser af forandringer af praksisser og endelig en opsummering af betydninger af forandringer for de tre særlige aspekter og forandringer af de administrative praksisser i sammenhæng med en praksistradition. I kapitel 5 introduceres forskningsmetoden, den etnografiske metode, og jeg redegør for forberedelse og gennemførelse af feltarbejdet.

Tredje del, svarerende til kapitel 6, fremstiller den historiske udvikling af det administrative arbejde gennem tre perioder fra 1890'erne og op til i dag. Der lægges vægt på betydning af teknologi, den generelle forståelse af arbejdet og hvilke krav der, i sammenhæng med både teknologien og den generelle forståelse af arbejdet, er stillet til de administrative medarbejdere gennem de tre perioder. Fremkomsten og udviklingen af en praksis og en praksistradition indkredses.

Fjerde del indeholder først tre caseanalyser i kapitel 7-9. Hver case fremstilles ved, at jeg viser håndteringen af opgaver og arbejdsdag og ved, at jeg analyserer elementer, der er med til at forme praksissen – primært den praktiske forståelse og de teleoaf-fektive strukturer. Endelig samles der op på, hvorvidt særlige aspekter træder frem og kendetegner den enkelte praksis. I kapitel 10 opsummeres de særlige aspekter, som er fælles for caseanalyserne. Det drejer sig om det bureaukratiske aspekt, det emotionelle aspekt og det teknologiske aspekt. Til en yderligere udfoldelse af aspekterne trækker jeg på relevant forskning inden for arbejdsliv og organisation. Det bureaukratiske aspekt handler om at dokumentere, styre og kontrollere processer, vurdere, at agere fremsynet og se på tværs. Det emotionelle aspekt indebærer at håndtere andre praksisser, at få tingene til at glide via koordinering og en timing og endelig at håndtere ambivalenser. Endelig handler det teknologiske aspekt om at kunne omsætte og supplere teknologi, at formidle og supportere og endelig at agere teknologiambassadør særligt når nye systemer implementeres.

Femte del fokuserer på betydninger af forandringer for de administrative praksisser, og hvorvidt disse stabiliseres og/eller udvikles ved forandringer. Dette svarer til kapitel 11-13. Hver caseanalyse indledes med en fremstilling af den/de forandringer, der er i fokus. Herefter analyseres, hvad der sker i samspillet med andre praksisser, en materialitet eller inden for den konkrete praksis. I hver analyse søger jeg svar på, hvad deltagerne gør i mødet med forandringer. I kapitel 14 opsummeres, hvad forandringer har betydet for de administrative praksisser med fokus på de særlige aspekter. De tre særlige aspekter ved det administrative

arbejde er usynlige, når forandringer planlægges og gennemføres. Dette forstærkes af, at den administrative praksis har en praksistradition, som gennem historien har haft loyalitet over for ledelse, organisation og teknologi som et gennemgående træk, og som sidenhen er præget af en stærk udviklingsdagsorden, der gør, at forandringer "glider" igennem inden for denne praksis. Praksissens deltagere tager ansvar for forandringerne og møder ny teknologi med en undersøgende og positiv tilgang. Der hvor praksisser er formet af stærke teleoaffektive strukturer "glider" forandringer ikke igennem uden, at de først bliver undersøgt. Der hvor arbejdet generelt er forandret eller "truet" af forandringer, skaber nye opgaver åbninger, der igen påberåber de særlige aspekter. Hermed udvikles aspekterne og den administrative praksis, og deltagere får muligheder for at agere på nye måder overfor andre praksisser. I studierne indkredses utilsigtede konsekvenser af forandringer, "skyggesider", som viser modsætninger og ambivalenser i forsøget på at opretholde og udvikle de administrative praksisser. Der konkluderes, at disse skyggesider er symptomer på noget andet, nemlig at de særlige aspekter i de administrative praksisser er selvfølgelig, usynlige og overses.

Sjette del er afhandlingens konklusion og handlingsperspektiver (kaptitel 15). Det konkluderes, at det er muligt på tværs af meget forskellige administrative arbejdsområder at indkredse det administrative arbejde som et særligt arbejde, og der redegøres nærmere for de aspekter, der tilsammen danner en forståelsesramme for det administrative arbejde. Studierne viser, at arbejdet i relation til de tre aspekter langt overvejende er usynligt, og at dele af arbejdet ikke bliver italesat som arbejde. Tilsvarende gælder ved forandringer, hvilket gør, at de tre aspekter ved arbejdet overses og ikke indtænkes i nye former for organisering af arbejdet eller ved digitalisering af arbejdet. Der hvor der er stærke normative orienteringer og en særlig praktisk forståelse af arbejdet, får de administrative medarbejdere muligheder for at kvalificere, hvorvidt konkrete forandringstiltag er hensigtsmæssige for arbejdet. Afslutningsvis peges på tre oplagte handlingsperspektiver. Det første i sammenhæng med arbejdsmiljøaktiviteter med et fokus på arbejdets kerne, det andet i form af aktions(forsknings)projekter med de administrative medarbejdere som deltagere og det tredje som en del af en fagforeningsstrategi.

Abstract

The aim of the thesis is to contribute to an understanding of administrative work and the way it is changing. There has been a limited attempt to formulate a coherent framework for understanding the administrative work, which makes it difficult to make the specifics of the work visible and at the same time understand changes in the work. The thesis helps to fill in this knowledge gap. The research question is how can the administrative work be understood as a specific type of work, and what does change mean to the administrative work, including how administrative staff meet changes? The studies are placed within research in administrative work, where employees are not seen as passive recipients of change but as active participants in maintaining and/or developing the special qualities of the work. The thesis takes a practice-oriented perspective in working life research, which means that administrative work is considered as social practices in conjunction with other practices and materiality. Three cases are conducted with an ethnographic approach in three different areas of administrative work: Accounting, study administration and case work. The dissertation consists of six parts. The first two parts form the basis of my analysis, after which the part 3-5 is analysis and finally part 6 is the conclusion and action perspectives of the thesis.

The first part, chapter 1 is focused on the importance and relevance of my research questions. The research within administrative work is relatively limited, and therefore, there is no framework for understanding the work. This is problematic as part of the work is considered invisible, while being part of constant changes within the state. Chapter 2 identifies three main areas of interest within research of administrative work, which have inspired me in my work with this thesis. Hereafter the study is placed within a practice framework, which is new and relatively untested in research of working life studies.

In the second part, chapter 3, I introduce a practice theoretical framework and working life theory and organization theory, which are used to characterize the specific aspects of the administrative work. The chapter reformulates the research questions in a practice theoretical perspective. Chapter 4 explains the research and analysis strategy that combines three different practice-oriented research approaches, a situated, a genealogical and a dialectical approach. The three research approaches form the basis of the preparation of a presentation of the historical

development of administrative practice, three case studies of administrative practices, a summary of specific aspects of administrative practices, three case studies of changes in practices and finally a summary of the meanings of change for the three special aspects and changes in administrative practices in the context of a practice tradition. In chapter 5 the research method is introduced according to the preparation, the fieldwork and data analysis.

The third part, chapter 6 shows the historical development of administrative work through three periods from the 1890s and up till now. The emphasis is on the technology, the general understanding of the work and on what is required to do the job. I identify the emergence and development of a practice and a practice tradition.

The fourth part consists of three practice studies in chapters 7-9. In each case I show the handling of tasks and work and analyze the elements that shape the practice, and finally whether there are specific aspects dominate in each practice. Chapter 10 summarizes the specific features that are common for the case analyses, namely the bureaucratic aspect, the emotional aspect and the technological aspect. Relevant theory in working life studies and organization studies is drawn upon on to further develop the aspects. The bureaucratic aspect involves documenting, managing and controlling processes, to assess, act foresighted and look across. The emotional aspect involves handling other practices, to get things to slip through coordination and timing, and finally to deal with ambivalences. Finally, the technological aspect involves being able to translate and complement the technology, to communicate and support and finally acting technology ambassador particularly when new systems are implemented.

The fifth part focuses on the meanings of changes to administrative practices and whether these are stabilized and/or developed by the changes. This corresponds to section 11-13. Each case analysis begins with an introduction to the changes that are in focus. Then follows an analysis of what happens in the interaction with other practices and together with the materiality. Each analysis seeks answers to what participants do in the face of change. Chapter 14 summarizes what changes have meant for the administrative practices focusing on the specific aspects. The three specific aspects of the administrative work are invisible when changes are planned and implemented. This is due to the fact that the administrative practice throughout history has a practice tradition of loyalty to management, organization

and technology, and since it is also characterized by a strong development agenda, it makes changes "slip" through within the practice. The practice's participants take responsibility for change and new technology. Where practices are shaped by strong teleoaffective structures, changes will be examined thoroughly before being implemented. Where work is changed, there are also new job openings, which develop the aspects and the administrative practices. Sometimes participants will have opportunities for new ways of acting towards other practices. The studies identify unintended consequences of change, so-called "dark sides", which show the contradictions, ambivalences etc. that can be the result of an effort to maintain and develop the administrative practices. It is concluded that these dark sides are symptoms of something else, namely that the specific aspects of the administrative practices are invisible and overlooked.

The sixth part is the conclusion of the thesis and action perspectives (chapter 15). It is concluded that it is possible across very different types of administrative work to identify administrative work as a special type of work and clarify the aspects that combine them to form a frame for administrative work. The studies show that parts of the work in relation to the three aspects are invisible and that part of the work is not being articulated as work. The same applies to changes, which means that the three aspects of work are overlooked and not viewed in terms of new forms of organization or digitization of the work. In case where there are strong normative orientations and a very practical understanding of their work, the administrative staff has opportunities to qualify whether specific change initiatives are appropriate for the work. At the end the thesis identifies three obvious action perspectives. The first in the context of environmental activities with a focus on the concept "the core of work," the second on the possibilities that action (research) projects opens with the administrative staff as participants and the third as part of a union strategy.

Litteratur

- Ahrenkiel, Annegrethe, & Birger Steen Nielsen (2012). "Viden og forandring – Uden quick fix." *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*, 3, 34-41.
- Ahrenkiel, Annegrethe, Birger Steen Nielsen, Camilla Schmidt, Finn M. Sommer & Niels Warring (2013). *Daginstitutionen til hverdag: den upåagtede faglighed*. København: Frydenlund Academic.
- Andersen, Vibeke, Anders Siig Andersen, Janne Gleerup, & Flemming Nielsen (2005). *Læringsmiljøer på arbejdspladsen*. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Andersen, Vibeke & Anders Siig Andersen (2007). "Learning Environment at Work: Dilemmas Facing Professional Employees". *Human Resource Development Review*, 6(9), 185-208.
- Andersen, Niels Åkerstrøm & Asmund W. Born (2001). *Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentligt ansatte*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Ashforth, Blake E., & Glen E. Kreiner (1999). "How Can You Do It?": Dirty Work and the Challenge of Constructing a Positive Identity." *The Academy of Management Review*, 24(3), 413-434.
- Bach, Stephen, Ian Kessler, & Paul Heron (2007). "The Consequences of Assistant Roles in the Public Services: Degradation or Empowerment?" *Human Relations*, 60(9), 1269-1292.
- Baker, Pl. (1992). "Bored and Busy – Sociology of Knowledge of Clerical Workers." *Sociological Perspectives*, 35(3), 489-503.
- Bakka, Jørgen Frode, & Eigil Fivelsdal (2002). *Organisationsteoriens klassikere*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Barley, Stephen R. (2001). "Bringing Work Back In". *Organization Science*, 12(1), 76-95.
- Bertelsen, Pernille (2007). "Vil elektroniske patientjournaler overflødiggøre lægesekretærer på de danske sygehuse?". *Tidsskrift for arbejdsliv*, 9(3), 28-43.
- Bloch, Charlotte (2007). "Passion og paranoia: Følelser og følelseskultur i Akademia". Odense: Syddansk Universitetsforlag, 2007.
- Bolton, Sharon C. (2004). "Conceptual Confusions: Emotion Work as Skilled Work." In C. Warhurst, E. Keep & I. Grugulis (Eds.), *The Skills That Matter* (19-38). Palgrave Macmillan.
- Bolton, Sharon C., & Carol Boyd (2003). "Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart." *Work, Employment & Society*, 17(2), 289-308.
- Bolton, Sharon C., & Maeve Houlihan (2005). "The (mis)representation of Customer Service." *Work, Employment & Society*, 19(4), 685-703.
- Boreham, Paul, Rachel Parker, Paul Thompson, & Richard Hall (2008). "Technological Innovation and Clerical Work". In P. Boreham, R. Parker, P. Thompson & R. Hall (Eds.), *New Technology (at) Work* (59-83). USA: Routledge.

- Bottrup, Pernille (2001). *Læringsrum i arbejdslivet – et kritisk blik på den lærende organisation*. Frederiksberg: Forlaget Sociologi.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2009). *Arbejds miljøarbejdets nye paradigmer – Transformation i organisationer og arbejdsmiljø*. Aarhus: Aarhus Universitet, DPU.
- Bovbjerg, Kirsten Marie red. (2011). *Motivation og mismod. Effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser*. København: Aarhus Universitetsforlag.
- Boyer, Kate (1998). "Place and the Politics of Virtue: Clerical Work, Corporate Anxiety, and Changing Meanings of Public Womanhood in Early Twentieth-Century Montreal." *Gender, Place and Culture*, 5(3), 261-275.
- Boyer, Kate, & Kim England (2008). "Gender, Work and Technology in the Information Workplace: From Typewriters to ATMs." *Social & Cultural Geography*, 9(3), 241-256.
- Braverman, Harry (1974). *Labor and Monopoly Capital – the Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York & London: Monthly Review Press.
- Brinkmann, Svend, & Lene Tanggaard (2010). *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bruhn, Anders (2015). "Changing Occupational Roles in Audit Society – The Case of Swedish Student Aid Officials". *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(1), 231-50.
- Bruun, Hans Henrik (2013). *Max Weber*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bruun Jensen, Casper, Peter Lauritsen, & Peter Olesen (2007). *Introduktion til STS*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Buch, Anders (2007). "Hvad kan teknologistudier sige arbejdslivstudier?" *Tidsskrift for arbejdsliv*, 9(3), 72-87.
- Buch, Anders (2015). "Studying Engineering Practice." In S. Hyldgaard Christensen, C. Didier, A. Jamison, M. Meganck, C. Mitcham & B. Newberry (Eds.), *Engineering Identities, Epistemologies and Values : Engineering Education and Practice in Context*, 2 (129-145). Springer.
- Buch, Anders & Vibeke Andersen (2014). "Rationalities in trade union practices: A Discourse Analytic Perspective on The Strategies of Three Danish Trade Unions for Professionals". *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), 137-155.
- Buch, Anders & Vibeke Andersen (2015a). "Hvad handler ledelse af videnarbejde om? Et praksisteoretisk bidrag". *Gjallerhorn*, 21, 28-37.
- Buch, Anders & Vibeke Andersen (2015b). "Team and Project Work in Engineering Practices." *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3a), 27-46.
- Buch, Anders, Andersen, Vibeke & Klemsdal, Anders (2015). "Turn to Practice Within Working Life Studies." *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(3a), 2-11.
- Caldwell, Raymond (2012). "Reclaiming Agency, Recovery Change? An Exploration of the Practice Theory of Theodore Schatzki." *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 42(3), 283-303.

- Carey, Malcolm (2007). "White-Collar Proletariat? Braverman, the deskilling/upskilling of social work and the paradoxical life of the agency care managers". *Journal of Social Work*, 7(1), 93-114.
- Carlile, Paul R., Davide Nicolini, Ann Langley, & Haridimos Tsoukas (2013). *How Matter Matters – Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Carlson, Jessica H., & Mary Crawford (2011). "Perceptions of Relational Practices in the Workplace." *Gender, Work and Organization*, 18(4), 359-376.
- Clausen, Laura Tolnov, & Hans Peter Hansen (2007). "Deltagerbaseret forskning". In L. Fuglsang, P. Hagedorn-Rasmussen & P.B. Olsen (Eds.), *Teknikker i samfundsvidenskaberne* (135-156). Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Conradson, Birgitta (1988). *Kontorsfolket. Etnologiska bilder av livet på kontor*. Stockholm: Nordiska Museet.
- Corbin, Juliet M., & Anselm L. Strauss (1993). "The Articulation of Work through Interaction". *The Sociological Quarterly*, 34(1), 71-83.
- Corradi, Gessica, Silvia Gherardi, & Luca Verzelloni (2011). "Through the Practice Lens: Where Is the Bandwagon of Practice-Based Studies Heading?" *Management Learning*, 41(265), 265-283.
- Crompton, Rosemary, & Stuart Reid (1982). "The Deskillling of Clerical Work". In S. Wood (Ed.), *The Degradation of Work: Skill, Deskillling and the Braverman Debate*. London: Hutchinson.
- Curley, Caitriona, & Tony Royle (2013). "The Degradation of Work and the End of the Skilled Emotion Worker at Aer Lingus: Is It All Trolley Dollies Now?" *Work, Employment and Society*, 27(1), 105-121.
- Czarniawska, Barbara (2007). *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Frederiksberg: CBS Universitetsforlaget.
- Czarniawska, Barbara (2014). *Social Science Research – from Field to Desk*. London: SAGE.
- Dahl, Hanne Marlene (2009). "New Public Management, Care and Struggles About Recognition." *Critical Social Policy*, 29(4), 634-654.
- Davies, Margery W. (1982). *Woman's Place Is at the Typewriter*. Philadelphia: Temple University Press.
- DeVault, Ileen A. (1990). *Sons and Daughters of Labor: Class and Clerical Work in Turn-of-the-Century*. Pittsburgh: Cornell University Press.
- De Wit, Onno, Jan Van den Ende, & Ellen van Oost (2002). "Innovation Junctions – Office Technologies in the Netherlands, 1880-1980." *Technology and Culture*, 43(1), 50-72.
- Drew, Shirley K., Melanie Mills, & Bob M. Gassaway (2007). "Dirty Work: The Social Construction of Taint". Baylor University Press.
- Du Gay, Paul (2007). "Hyldest til bureaukratiet". København: Hans Reitzels Forlag.
- Du Gay, Paul (2013). "Interview med professor Paul Du Gay om bureaukratiets værdi". In H. M. Jacobsen (Ed.), *Administration – Faglighed og praksis i administrativt arbejde* (23-36). København: Akademisk Forlag.

- Duus, Gitte, Mia Husted, Karin Kildedal, Erik Laursen, & Ditte Tofteng (2012). *Aktionsforskning – En grundbog*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Eikeland, Olav, & Davide Nicolini (2011). "Turning Practically: Broadening the Horizon." *Journal of Organizational Change Management*, 22(2), 164-174.
- Ejersbo, Niels, & Carsten Greve (2014). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. København: Akademisk Forlag Business.
- Ejersbo, Niels & Greve, Carsten (2013). *Udviklingen i styringen af den offentlige sektor – Baggrundspapir for Produktivitetskommissionen*. København: Copenhagen Business School & Syddansk Universitet.
- Emerson, Robert M., Rachel I. Fretz, & Linda L. Shaw (2011). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- England, Kim, & Kate Boyer (2009). "Women's Work: The Feminization and Shifting Meanings of Clerical Work." *Journal of Social History*, 43(2), 307-340.
- Fangen, Katrine (2010). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fearfull, A., Chris Carter, A. Sy, & T. Tinker (2008). "Invisible Influence, Tangible Trap: The Clerical Conundrum." *Critical Perspectives on Accounting*, 19(8), 1177-1196.
- Feldman, Martha S., & Wanda J. Orlikowski (2011). "Theorizing Practice and Practicing Theory." *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Fenwick, Tara, & Monika Nerland (2014). *Reconceptualising Professional Learning*. New York: Routledge.
- Finansministeriet (2001). *Organisation og ledelse i centraladministrationen*. København: Finansministeriet.
- Finansministeriet (2004). *Administrative fællesskaber – Status og inspiration*. Regeringens moderniseringsprogram, København: Finansministeriet.
- Finansministeriet (2006). *Centraladministrationens organisering – Status og perspektiver*. København: Finansministeriet.
- Finansministeriet (2008). *Administrative servicecentre i staten*. København: Finansministeriet.
- Fine, Lisa M. (1991). *Souls of the Skyscraper: female clerical workers in Chicago 1870-1930*. Philadelphia: Temple University Press.
- Fletcher, Joyce K. (1998). "Relational Practice – a Feminist Reconstruction of Work." *Journal of Management Inquiry*, 7(2), 163-186.
- Fletcher, Joyce K. (2001). *Disappearing Acts*. Cambridge US: The MIT Press.
- Flick, Uwe (2009). *An Introduction to: Qualitative Research*. London: SAGE.
- Forseth, Ulla (2010). "Ambivalenser i frontlinjearbeid." *Tidsskrift for arbeidsliv*, 12(3), 9-24.
- Forsythe, Diana E. (1999). "Its just a matter of common sense: Ethnography as Invisible Work". *Computer Supported Cooperative Work*, 8, 127-145.

- Frey, Carl Benedikt & Osborne, Michael (2013). "The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?" *Working Paper*. University of Oxford: Oxford Martin Programme on Technology and Employment.
- Gatta, Mary, Heather Boushey, & Eileen Appelbaum (2009). "High-Touch and Here-to-Stay: Future Skills Demands in US Low Wage Service Occupations." *Sociology*, 43(5), 968-989.
- Geertz, Clifford (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Geertzen, Kirsten (1990). *Dannet ung pige søges – Perfekt i dansk stenografi og maskinskrivning. Gerne kendskab til sprog. Kvinder på kontor 1900-1940*. København: Akademisk Forlag.
- Gherardi, Silvia (2009). "Introduction: The Critical Power of the 'Practice Lens.'" *Management Learning*, 40(115), 115-128.
- Gherardi, Silvia (2012). *How to Conduct a Practice-Based Study – Problems and Methods*. Cheltenham, UK; Massachusetts, USA: Edward Elgar.
- Gherardi, Silvia (2015). "How the Turn to Practice May Contribute to Working Life Studies." *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(3a), 2015, 13-25.
- Gherardi, Silvia, & Davide Nicolini (2002). "Learning In A Constellation of Interconnected Practices: Canon or Dissonance?" *Journal of Management Studies*, 39(4), 419-436.
- Gornitzka, Åse, & Ingvild Marheim Larsen (2004). "Towards Professionalisation? Restructuring of Administrative Work Force in Universities." *Higher Education*, 47(4), 455-471.
- Gronn, Peter C. (1983). "Talk as the Work: The Accomplishment of School Administration." *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 1-21.
- Grosen, Sidsel Lond (2009). *IT, arbejde og køn i anvendelse – samproduktion i det kvindedominerede administrative arbejde*. Ph.d.-afhandling. Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, Institut for Miljø, Samfund og Rumlig forandring, Roskilde Universitetscenter.
- Guy, Mary E., Newman, Meredith A. & Mastracci, Sharon H (2008). *Emotional Labor. Putting the service in public service*. New York: Routledge.
- Hager, Paul, Alison Lee, & Ann Reich (2012). *Practice, Learning and Change*. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Halford, Susan, Aud Obstfelder, & Anne-Therese Lotherington (2010). "Changing the Record: The Inter-Professional, Subjective and Embodied Effects of Electronic Patient Records." *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 210-222.
- Halkier, Bente, & Iben Jensen (2008). "Det sociale som performativitet." *Dansk Sociologi*, 3(19), 49-68.
- Hampson, Ian, & Anne Junor (2005). "Invisible Work, Invisible Skills: Interactive Customer Service as Articulation Work." *New Technology, Work and Employment*, 20(2), 166-181.
- Hansbøl, Mikala (2014). "Flere veje til at begribe og håndtere teknologi i professionsarbejdet." *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*, 3, 36-44.

- Hansen, Fl. Lind (1998). *I lovens tid – Handelsskolernes udvikling 1920-1963*. København: Danmarks Handelsskoleforening.
- Hartman Strom, Sharon (1989). "Light Manufacturing: The Feminization of American Officework 1900-1930." *Industrial and Labor Relations Review*, 43(1), 53-71.
- Hastrup, Kirsten (2010). "Feltarbejde." In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder* (55-80). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hastrup, Kirsten, Cecilie Rubow, & Tine Thørnehøj-Thomsen (2012). *Kulturanalyse – Kort fortalt*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Helms Jørgensen, Christian (2009). "Fag mellem arbejde, organisation og uddannelse – har fagene fremtiden bag sig?" *Tidsskrift for arbejdsliv*, 11(3), 13-31.
- HK (2014). *Notat om automatisering af arbejdsfunktioner og beskæftigelse*. Analyse og ledelsesinformation. København: HK.
- Hochschild, Arlie Russell (1979). "Emotion work, Feeling Rules, and Social Structure." *AJS*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, Arlie Russell (2003). *Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley & Los Angeles: University of California Press.
- Holmes, Janet, & Meredith Marra (2004). "Relational Practice in the Workplace: Womens Talk or Gendered Discourse?" *Language in Society*, 33(3), 377-398.
- Holt, Helle, Helge Hvid, Sidsel L. Grosen, & Henrik Lambrecht Lund (2009). *IT, køn og psykisk arbejdsmiljø i administrativt arbejde*. København: SFI – Det nationale forskningscenter for velfærd.
- Holt, Helle, & Helge Hvid (2014). "Management and Employee Control in Current Industrial Work." *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(3), 57-78.
- Hvid, Helge (1990). *Det gode arbejde*. København: Fremad.
- Hvid, Helge (2006a). *Arbejde og bæredygtighed*. København: Frydenlund.
- Hvid, Helge (2006b). "Bæredygtighed og det levende arbejde." *Tidsskrift for arbejdsliv*, 8(2), 23-37.
- Hvid, Helge (2014). "Socioteknik som samfundsforandring." *Tidsskrift for arbejdsliv*, 16(4), 126-133.
- Hvid, Helge et al. (2011). "Nordic Working Life Research – Continuity and Renewal." *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(1), 3-21.
- Højholt, Charlotte (2005). "Præsentation af praksisforskning." In C. Højholt (Ed.), *Forældresamarbejde: Forskning i fællesskab*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Højholt, Charlotte (2011). "Forskningssamarbejde og gensidige læreprocesser – om at udvikle viden gennem samarbejde og deltagelse." In C. Højholt (Ed.), *Børn i vanskeligheder – samarbejde på tværs*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Høybye-Mortensen, Matilde (2013). *I velfærdsstatens frontlinje*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Illich, Ivan (1981). *Shadow Work*. Boston, London: Marion Boyars.
- Jacobsen, Helle Mylund et al. (2013). *Administration – Faglighed og praksis i administrativt arbejde*. København: Akademisk Forlag.
- Jacobsen, Joyce P. (2007). "Occupational Segregation and the Tipping Phenomenon: The Contrary Case of Court Reporting in the USA." *Gender, Work and Organization*, 14(2), 130-161.
- James, Nicky (1989). "Emotional labour: Skill and work in the social regulation". *The Sociological Review*, 37(1), 15-42.
- Juul, Ida (2008). "Kontorarbejdets udvikling fra mandefag til kvindefag." *Cursiv* 3, 77-99.
- Juul, Ida (2010). "Fra lommepengedøtre til kontormus - køn og klasse fra 1900-1960." *Tidsskrift for arbejdsliv*, 12(2), 54-70.
- Juul, Ida (2011). "The transformation of office work from masculine to feminine occupation." In Stoltz, Stefanie & Philip Gonon red. *Challenges and reforms in vocational education: aspects of inclusion and exclusion*. Bern: Peter Lang.
- Kamp, Annette (2011). "Mening i arbejdet – for lidt, for meget, til forhandling." *Tidsskrift for arbejdsliv*, 13(2), 8-27.
- Kamp, Annette & Bettina Dybbroe (2013). "Hvad tæller, og hvem tæller? – Standardisering og emotionelt arbejde i psykiatrien." *Tidsskrift for arbejdsliv*, 15(4), 42-58.
- Kamp, Annette, & Bettina Dybbroe (2016). "Struggles of Professionalism and Emotional Labour in Standardized Mental Health Care." *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6, 67-86.
- Kamp, Annette & Eva Munk-Madsen (2008). *Mening i arbejdet – et litteraturstudie med særligt fokus på mening i omsorgsarbejdet*. Roskilde: Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, Roskilde Universitetscenter.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Karlsson, Anette (2009). "Occupational Identity in Administrative Service Work: The Aspect of Carefulness." *Gender, Work and Organization*, 18, 132-156.
- Kemmis, Stephen (2005). "Knowing Practice: Searching for Salience." *Pedagogy, Culture and Society*, 13(3), 391-426.
- Kemmis, Stephen (2009). "Research for Praxis: Knowing Doing." *Pedagogy, Culture & Society*, 18(1), 9-27.
- Kemmis, Stephen (2010). "What Is to Be Done? The Place of Action Research." *Educational Action Research*, 18(4), 417-427.
- Kemmis, Stephen, & Tracey J. Smith (2008). *Enabling Praxis – Challenges for Education*. Rotterdam/Taipei: SensePublishers.
- Kemmis, Stephen, & Rebecca Mutton (2012). "Education for Sustainability: Practice and Practice Architectures." *Environmental Education Research*, 18(2), 187-207.
- Kemmis, Stephen, Robin McTaggart, & Rhonda Nixon (2014a). *The Action Research Planner – Doing Critical Participatory Action Research*. Singapore: Springer.

- Kemmis, Stephen, S. Wilkinson, C. Edwards-Groves, I. Hardy, P. Grootenboer, & L. Bristol (2014b). *Changing Practices, Changing Education*. Singapore: Springer.
- Kwolk-Folland (1994). *Engendering Business: Men and Women in the Corporate Office, 1870-1930*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Korczynski, Marek (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* (79-102). Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- Korczynski, Marek (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- Korczynski, Marek (2009a). "The Mystery Customer: Continuing Absences in the Sociology of Service Work." *Sociology*, 43(5), 952-967.
- Korczynski, Marek (2009b). "Understanding the Contradictory Lived Experience of Service Work: The Customer-Oriented Bureaucracy." In M. Korczynski & C. L. Macdonald (Eds.), *Service Work* (73-90). New York & London: Routledge, 2009.
- Korczynski, Marek (2011). "The Dialectical Sense of Humour: Routine Joking in a Taylorized Factory." *Organization Studies*, 32(10), 1420-1440.
- Kristensen, Catharina Juul (2016). "Shadowing – observationer af enkeltpersoners praksis." In C. J. Kristensen & M. A. Hussain (Eds.), *Metoder i samfundsvidenskaberne* (169-184). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kristiansen, Søren, & Hanne Kathrine Krogstrup (1999). *Deltagende observation*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, Steinar (1999). *InterView – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Laursen, Leif & Lise Skjøl-Pedersen (1984). "Butiks- og kontorfunktionærerne i mellemkrigstiden." *Historisk Tidsskrift* 14(5), 38-57.
- Lave, Jean, & Etienne Wenger (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lie, Merete, & Bente Rasmussen (1983). *Kan "kontordamene" automatiseres? Rapport fra prosjektet Kontorautomatisering og kvinnearbeidsplasser*. Trondheim: Institutt for industriell miljøforskning; SINTEF - NTH.
- Llewellyn, Nick, & Jon Hindmarsh (2013). "The Order Problem: Inference and Interaction in Interactive Service Work." *Human Relations*, 66(11).
- Lowe, Graham S. (1980). "Women, Work and the Office – the Feminization of Clerical Occupations in Canada, 1901-1931." *Canadian Journal of Sociology – Cahiers Canadiens De Sociologie*, 5(4), 361-381.
- Lowe, Graham S. (1987). "Women in the Administrative Revolution: Feminization of Clerical Work". *The Business History Review*, 62(4), 733-735.

- Lundorff, Finn, & Jesper Kristiansen (2005). *Masser af krav af muligheder af udfordringer – fokus på den menige hk medarbejder i et forandringspres*. Finn Lundorff.
- Maastracci, Sharon H., Guy, Mary E. & Meredith A. Newman (2014). *Emotional Labor and crisis response: Working on the Razors edge*. New York: Routledge.
- Magisterbladet (2012). "Jo mere erfaring jeg har fået, jo mere akademisk indhold er der kommet." 27.4. Magisterbladet.dk
- Marcus, George E. (1995). "Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography." *Annual Review of Anthropology*, 24, 95-117.
- Margetts, Helen & Dunleavy, Patrick (2013). "The second wave of digital-era governance: a Quasi-paradigm for government on the Web." *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371(1987), 1-17.
- Matheson, Craig (2007). "Are Clerical Workers Proletarian? A Case Study of the Australian Public Service." *British Journal of Sociology*, 58(4), 577-602.
- McDonald, Seonaidh (2005). "Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research." *Qualitative Research*, 5(4), 455-473.
- 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>. Tilgået d. 29.08.2016.
- Miettinen, Reijo, Dalvir Samra-Fredericks, & Dvora Yanow (2009). "Re-Turn to Practice: An Introductory Essay." *Organization Studies*, 30(12), 1309-1327.
- Moesby-Jensen, Cecilie K., & Helle Schjellerup Nielsen (2014). "Emotional labor in social workers practice". *European Journal of Social Work*, 18(5), 690-702.
- Moos, Leif et. al. (2008). *Relationsprofessioner – lærere, sygeplejersker, sundhedsplejere, socialrådgivere og mellemledere*. København: Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.
- Müller, Claus, & Lise Nørgaard (1997). *Fra papir til proces – det udviklende kontorarbejde*. København: Danmarks Forvaltningshøjskole.
- Muller, Michael J. (1999). "Invisible work of telephone operators." *Computer Supported Cooperative Work*, 8(1), 31-61.
- Musaeus, Peter (2012). "Korttidsetnografi – Hverken blitzkrig eller eksil." In M. Pedersen, J. Klitmøller & K. Nielsen (Eds.), *Deltager observation: En metode til undersøgelse af psykologiske fænomener* (149-160). København: Hans Reitzels Forlag.
- Nardi, Bonnie A., & Yrjö Engeström. "A Web on the Wind: The Structure of Invisible Work." *Computer Supported Cooperative Work: The Journal of Collaborative Computing*, 8(1), 1-8.
- NewInsight, Undervisningsministeriet (2012). *Kompetencer til vækst – analyse af den administrative faglighed i fremtiden*. <https://iu.dk/iuudvalg/udviklingsudvalgforpostomraadet/7251/13563/13568.pdf>. Tilgået d. 29.08.2016.

- Nickelsen, Niels Christian Mossfeldt red. (2013). *Arbejdslivets skyggesider*. Aarhus: Klim.
- Nicolini, Davide (2006). "The Work to Make Telemedicine Work: A Social and Articulative View." *Social Science & Medicine*, 62(11), 2754-2767.
- Nicolini, Davide (2007). "Stretching out and Expanding Work Practices in Time and Space: The Case of Telemedicine." *Human Relations*, 60(889), 889-920.
- Nicolini, Davide (2009a). "Articulating Practice through the Interview to the Double." *Management Learning*, 40(2), 195-212.
- Nicolini, Davide (2009b). "Zooming In and Out: Studying Practices by Switching theoretical lenses and trailing connections." *Organization Studies*, 30(12), 1391-1418.
- Nicolini, Davide (2011). "Practice as Site of Knowing: Insights from the Field of Telemedicine." *Organization Science*, 22(3), 602-620.
- Nicolini, Davide (2013). *Practice Theory, Work, and Organization – an Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Nicolini, Davide & Monteiro, Pedro (2016). "The Practice Approach: For a Praxeology of Organizational and Management Studies." In H. Tsouaks & A. Langley (Eds.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. London: SAGE.
- Nielsen, Birger Steen (2007). "At lave noget for dets egen skyld." *Social Kritik*, 112, 44-56.
- Nielsen, Birger Steen (2010). "Alternativet til fleksibilisering: en ny arbejdspolitik." *Kritisk Debat*, 15. august, 1-9.
- Nielsen, Birger Steen & Kurt Aagaard Nielsen (1999). "Arbejde og kunstsans – en diskussion af centrale begreber i en kritisk forskning om læreprocesser i arbejdslivet." *Tidsskrift for arbejdsliv*, 4(9), 9-26.
- Nielsen, Janni (1984). *Kvinder, teknologi og kontorarbejde – "det var jo fremtiden for os piger"*. København: Carlsen Informatik.
- Nielsen, Klaus & Steinar Kvale (1999). *Mesterlære – Læring som social praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Nielsen, Kurt Aagaard & Lennart Svensson (2006). *Action Research and Interactive Research – beyond Practice and Theory*. Maastricht: SHAKER Publishing.
- Nielsen, Lise Drewes, & Kurt Aagaard Nielsen (2010). *Fleksibilitet, flygtighed og frirum*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Olsén, Peter (2008). "Hvis vi bare ku' få fred til at passe vores arbejde ... – om mening, forandring og psykisk arbejdsmiljø." *Tidsskrift for arbejdsliv*, 10(4), 43-58.
- Orlikowski, Wanda J. (2007). "Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work." *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448.
- Orlikowski, Wanda J. (2010). "The Sociomateriality of Organisational Life: Considering Technology in Management Research." *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 121-141.

- Orlikowski, Wanda & Susan V. Scott (2008). "Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization". *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474.
- Orr, Julian E. (1996). *Talking about Machines: An ethnography of a modern job*. Ithaca & London: Cornell University Press.
- Pedersen, Gustav (1950). *Bogen om handels- og kontormedhjælperne og deres organisation*. København: Dansk Handels- og Kontormedhjælperforbund.
- Pedersen, Martin, Jacob Klitmøller & Klaus Nielsen (2012). *Deltagerobservation*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Pollitt, Christopher, & Geert Bouckaert (2011). *Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press.
- Putnam, Linda L., & Dennis K. Mumby (1993). "Organizations, Emotion and the Myth of Rationality." In S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations* (36-57). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Reckwitz, Andreas (2002). "Toward a Theory of Social Practices A Development in Culturalist Theorizing." *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Rhodes, R. a. W. (2011). *Everyday life in British Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Rigsrevisionen (2013). *Beretning til Sttasrevisorerne om samlingen af den statslige lønadministration i Finansministeriet*. København: Rigsrevisionen.
- Rosenhaft, E. (2003). "Hands and Minds: Clerical Work in the First 'Information Society.'" *International Review of Social History*, 48, 13-43.
- Ryberg, Marie & Annette Kamp (2010). *Hjemmeplejen. Standardisering, faglighed og indflydelse*. Bredderapport. Roskilde: Center for Virksomhedsledelse, CBS og Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, RUC.
- Schatzki, Theodore (1996). *Social Practices – A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schatzki, Theodore (2001). "Practice Minded Orders". In C. Schatzki, K.K. Cetina & E. Savigny (Eds.), *The Practice Turn in Contemporary Theory* (42-55). London & New York: Routledge.
- Schatzki, Theodore (2002). *The Site of the Social*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.
- Schatzki, Theodore (2010). "Materiality and Social Life." *Nature and Culture*, 5(2), 123-149.
- Schatzki, Theodore (2012). "A Primer On Practices." In J. Higgs et al. (Eds.), *Practice-Based Education: Perspectives and Strategies* (13-27). Rotterdam, Boston, Taipei: Sense Publishers.
- Schatzki, Theodore (2013). "The Edge of Change – On the Emergence, Persistence, and Dissolution of Practices", In E. Shove & N. Spurling (Eds.), *Sustainable Practice: Social Theory and Climate Change* (31-47). London: Routledge.

- Schatzki, Theodore (2015). "Practices, Governance and Sustainability." In Y. Strengers & C. Maller (Eds.), *Social Practices, Intervention and Sustainability* (15-31). Oxford: Taylor & Francis Group Ltd.
- Schatzki, Theodore (2016a). "Practices and Learning." Essay.
- Schatzki, Theodore (2016b). "Practices and People." Essay.
- Schatzki, Theodore (forthcoming). "Practice Theory as Flat Ontology". Forthcoming in H. Schäfer (Ed.), *Praxistheorie. Ein Forschungsprogramm*. Bielefeld, Transcript Verlag.
- Schmidt, Kjeld (1987). *Kontorautomation – realitet eller reklame?* København: Forlaget Kommuneinformation.
- Sennett, Richard (2009). *Håndværkeren – arbejdets kulturhistorie. Hånd og ånd*. Aarhus: Hovedland.
- Shove, Elizabeth (2010). "Beyond the ABC: Climate Change Policy and Theories of Social Change." *Environment and Planning A*, 42(6), 1273-1285.
- Shove, Elizabeth, Mika Pantzar & Matt Watson (2012). *The Dynamics of Social Practice*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage Publications.
- Siig Andersen, Anders, Mette Signe Jensen, & Finn Sommer (1999). *Statslig modernisering og læringsbetingelser på kontorområdet*. Roskilde: Roskilde Universitetscenter.
- Siig Andersen, Anders, Mette Signe Jensen, & Finn Sommer (2000). "Læring i organisationer: Kontorarbejde og statslig modernisering." *Tidsskrift for arbejdsliv*, 2(1), 37-62.
- Silverman, David (1993). *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Sjørup, Karen & Kirsten Thomsen (1985). *EDB: Kontorets fremtid*. Georuc's undervisningshæfter. Ny teknologi.
- Sjørup, Karen, Linda Andersen, Kirsten Thomsen, & Anette Sjørup Christiansen (1989). *Analyse af fremtidens efteruddannelse for kontoransatte*. København: Arbejdsmarkedsuddannelserne.
- Smistrup, Morten (2004). "Fag og fagidentitet – en fantastisk og problematisk ramme for at blive dygtig". *Tidsskrift for arbejdsliv*, 6(4), 25-41.
- Smith, Michael (1989). "Technologizing Office Work." *Society*, 26(4), 65-72.
- Sotirin, Patty (2000). "All They Do Is Bitch Bitch Bitch: Political and Interactional Features of Women's Officetalk." *Women and Language* XXIII(2), 19-25.
- Sotirin, Patty (2007). "Bitching about Secretarial 'Dirt Work'". In S. K. Drew, M. B. Mills & B. M. Gassaway (Eds.), *Dirty Work: The Social Construction of Taint* (95-113). Texas: Baylor University Press.
- Spradley, James P. (1979). *The Ethnographic Interview*. USA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Spradley, James P. (1980). *Participation Observation*. London: Thomson Learning.

- Star, Susan Leigh (1991). "The Sociology of the Invisible: The Primacy of Work in the Writings of Anselm Strauss." In A. L. Strauss & D.R. Maines (Eds.), *Social Organization and Social Process – Essays in Honor of Anselm Strauss*. New York: Aldine De Gruyter.
- Star, Susan Leigh, & Anselm L. Strauss (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.
- Strauss, Anselm L. (1985). "Work and the division of labor." *Sociological Quarterly*, 26, 1-19.
- Strom, Sharon Hartman (1989). "'Light Manufacturing': The Feminization of American Office Work, 1900-1930." *Industrial and Labor Relations Review*, 43(1), 53-71.
- Strom, Sharon Hartman (1992). *Beyond the Typewriter: Gender, Class, and the Origins of Modern American Office Work, 1900-1930*. Urbana: University of Illinois Press.
- Suchman, Lucy (1995). "Making Work Visible". *Communication of the ACM*. 38(9), 56-64.
- Suchman, Lucy (1996). "Supporting Articulation Work." In Kling, Rob (Eds.), *Computerization and Controversy: Value Conflicts and Social Choices* (407-423). San Diego, CA: Academic Press.
- Svenningsen, Signe (2002). "Ny informationsteknologi og medicin i praksis – hvordan undersøges it's betydning for roller og relationer på et hospital?" In K. Kreiner & S. Scheuer (Eds.), *Forskning i praksis* (39-71). Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Sørensen, Ole H., Anita Mac, Hans Jørgen Limborg & Merete Pedersen (2008). *Arbejdets kerne*. København: Frydenlund.
- Teknologisk Institut (2015). *Morgendagens administrative medarbejder i kommunerne – fremtidens kompetencer i en effektiviseringstid*. København: Teknologisk Institut, KL & HK Kommunal.
- Teknologisk Institut (2003). *Fremtidens kontorarbejde – analyse af udviklingstendenser i jobindhold og kvalifikationskrav*. Taastrup: Teknologisk Institut.
- Teknologisk Institut (1999). *HK-arbejdsmarkedet under forandring. Ledighedstruede grupper på fremtidens HK-arbejdsmarked*. Taastrup: Teknologisk Institut.
- The Boston Consulting Group (2010). *Analyse af professions- og ingeniørhøjskolernes administration og administrative støttefunktioner*. København: Finansministeriet og Undervisningsministeriet.
- Timmermans, Stefan, & Steven Epstein. "A World of Standards but Not a Standard World: Toward a Sociology of Standards and Standardization". *Annual Review of Sociology*, 36(1), 69-89.
- Truss, Catherine, Robert Goffee, & Gareth Jones (1995). "Segregated Occupation and Gender Stereotyping: A Study of Secretarial Work in Europe." *Human Relations* 48(11), 1331-1354.
- Truss, Catherine, K. Alfes, A. Shantz, & A. Rosewarne (2012). "Still in the Ghetto? Experiences of Secretarial Work in the 21st Century". *Gender, Work and Organization*, 20(4), 349-363.
- Ugebrevet A4 (2015). "Robotter og computer snupper en tredjedel af vores job." 4. november. København.
- Van Maanen, John (1988). *Tales of the Field – on Writing Ethnography*. Chicago: The University of Chicago.

- Vikkelsø, Signe, & Peter Kjær (2014). *Klassisk og moderne organisationsteori*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Wagenaar, H. (2004). "Knowing' the Rules: Administrative Work as Practice." *Public Administration Review*, 64(6), 643-656.
- Warde, Alan (2015). *The Practice of Eating*. Oxford: Polity.
- Whalen, Jack, Marilyn Whalen, & Kathryn Henderson (2002). "Improvisational Choreography in Teleservice Work." *British Journal of Sociology*, 53(2), 239-258.
- Whalen, Jack, & Daniel G. Bobrow (2011). "Communal Knowledge Sharing – the Eureka Story". In M. H. Szymanski & J. Whalen (Eds.), *Making Work Visible*. Cambridge University Press.
- Whyte, William Foote (1993). *Street Corner Society*. (4th edition). Chicago: The University of Chicago Press.
- Whyte, William Foote (1995). "Encounters with Participatory Action Research." *Qualitative Sociology*, 18(3), 289-299.
- Wichroski, Mary Anne (1994). "The Secretary: Invisible Labor in the Workworld of Women." *Human Organization*, 53, 33-41.
- Wiegman et. al. (2010). *Benchmark og videndeling i netværk som metode til at skabe bedre arbejdsmiljø i kundecentre*. En rapport om AMICA-projektet. København: NFA, TeamArbejdsliv & DTU.
- Wit, Onno de; Jan van den Ende, Johan Schot & Ellen van Oost (2002). "Innovation Junctions – Office Technologies in the Netherlands, 1880-1980". *Technology and Culture*, 43(1), 50-72.
- Wrzesniewski, Amy, & Jane E. Dutton (2001). "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work." *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.