

# Indledning: Måling som praksis – betydninger for arbejdslivet

Målinger og dataproduktion i arbejdslivet er som oftest knyttet op på styring og ledelse. Der måles for at få overblik, udvikle, vedligeholde, kontrollere og korrigere. Vi måler for at gøre noget synligt og dermed tilgængeligt for inspektion, organisering og forandring. Målinger er ofte knyttet til særlige (politiske) intentioner og ambitioner: At forbedre sikkerheden for patienter, at styrke elevernes læring, at forbedre indtjening og kvalitet eller at øge medarbejdernes sundhed og trivsel. Og som kronikken i dette nummer understreger, så betyder den gennemgribende digitalisering af arbejdet, som finder sted i mange organisationer, at der genereres stadig større mængder data, som kan indgå i målinger i arbejdslivet.

I dette temanummer har vi ikke blot haft interesse i at få afdækket de diskurser og formål som knytter sig til forskellige typer af målinger i arbejdslivet. Vi har med vores underoverskrift: 'måling som praksis' været særligt interesserede i at få bedre indsigt i målinger som en særlig type aktivitet og hvad der karakteriserer dem; hvilke data målinger producerer, samt hvilke konsekvenser målinger kan få for de involverede aktører og for arbejdets vidensformer, organisering og udvikling. Med temanummeret har vi dermed inviteret artikler ind, som beskriver måling som en særlig praksis, og som derigennem viser, hvordan målinger kan have mange typer af effekter i og for praksis – også effekter, som ligger langt fra de eksplicite

ambitioner, der oprindeligt var knyttet til dem da de blev igangsat.

Som Wied skriver i nærværende nummer, så er der en tendens til at forholde sig enten 'evidens-pessimistisk' eller 'evidens-optimistisk' overfor målinger. Det pessimistiske udgangspunkt er at pege på at målinger og evalueringer sjældent fungerer efter hensigten, endsige formår at måle det væsentlige. Det optimistiske udgangspunkt er at pege på målingens positive funktion og bidrag til at skabe gennemsigtighed og et mere systematisk afsæt for udvikling. Begge synspunkter kan have sin berettigelse, men som Wied påpeger, så findes der også en tredje position. En position, som ikke blot fokuserer på at bekræfte eller afkræfte målingens nytte og indbyggede programteori, men som undersøger målepraksis som en i udgangspunktet kompleks og uafgjort affære, som først kan og bør vurderes efter en empirisk undersøgelse af, hvad målingerne rent faktisk producerer og gør i den specifikke sammenhæng.

Når vi i dette temanummer inviterer til en afsøgning af målingens betydning for arbejdslivet er det netop med en ambition om at åbne op for en diskussion på tværs af sådanne positioner, og dermed også pege på at målinger kan have mange forskelligartede effekter; gode som dårlige – intenderede såvel som uintenderede. I temanummerets call for papers lagde vi op til, at hvis man ønsker at forstå måling som praksis i arbejdslivet så er det vigtigt at have blik for tre sepa-

rate, men sammenhængende faser: 1) Produktionen af måleapparater, 2) tilblivelsen af særlige data/repræsentationsformer samt 3) målingernes effekter i praksis. Artiklerne i dette temanummer fokuserer primært på det tredje punkt om målingers upåagtede effekter i og for praksis.

Artiklerne i temanumret går på tværs af offentlige og private organisationer. De studerer målinger, som retter sig mod både borgere, medarbejdere og mellemlederes praksisser, og drøfter hvilke konsekvenser det har for de ansattes arbejdsliv. De illustrerer også, hvilke konsekvenser målinger kan have for slutbrugerne: borgere i en socialforvaltning, patienter på et sygehus, og elever i folkeskolen.

Artiklerne operationaliserer målepraksis på forskellig vis: som måling af patienters helbredstilstande, måling af elevs læring, måling af lederes præstationer, eksplicitering af klienters ressourcer og intentioner, og som selv-tracking. Målepraksisserne, der beskrives, producerer data gennem en række forskellige metoder som pulstælling, læsetests, spørgeskemaer og kvalitative analysemodeller. Det er praksisser som i bred forstand involverer et 'måleapparat', Målepraksissernes forskellighed til trods, har de det fællestræk, at de dataficerer dele af arbejdslivet, der tidligere var genstand for en faglig vurdering – eller som slet ikke tidligere har været genstand for måling og vurdering, som fx medarbejders søvn.

De forskellige målepraksisser producerer samtidigt konkrete handlingsanvisninger, og tildeler de måleansvarlige nye opgaver og ansvarsområder i praksis. Måleopgaven i sig selv indgår som en del af denne nye opgaveportefølje, i form af forpligtelsen til at måle korrekt og til tiden, ligesom det medfølgende ansvar for at fortolke og agere i tråd med den virkelighed som data producerer. Det interessante ved samlingen af artikler er dermed, at de alle viser, at ambitionerne om

at dataficere komplekse sammenhænge, og gøre sig beslutningsdygtig på den baggrund, ikke kun reflekterer men også aktivt intervernerer i og former det arbejdsliv, som målepraksissen blev sat i verden for at monitorere og forbedre. Artiklernes sandsynliggørelse af målepraksissers mangeartede og upåagtede effekter udgør dermed et væsentligt bidrag til den fortsatte diskussion af, hvordan målinger virker. Artiklerne i temanummeret beskriver også, hvordan sådanne målepraksisser indbygger prækonfigurerede vidensidealer i selve måleapparatet. Sådanne vidensidealer spænder vidt fra et sundhedsvidenskabeligt evidensbegreb til mere kvalitative evalueringsformer, som sætter specificitet og relationer i fokus. Det forholder sig ikke kun sådan, at det ikke er alt der tæller, som kan tælles – som én af artiklerne understreger – det er også sådan at nye ting kommer til at tælle, når man tæller. Artiklerne fremviser således den uafgjorthed, som paradoksalt knytter sig til målepraksis. Dataproduktion og målinger formår ikke at producere stabilitet og entydighed, i tråd med deres formelle intentioner. Artiklerne og kronikken illustrerer snarere at målinger, som umiddelbart var tiltænkt som et styringsværktøj, i sig selv producerer et fornyet behov for styring. Målepraksisserne producerer nye spændinger, nye dilemmaer, nye uklarheder og nye arbejdsopgaver, som fører til mere arbejde og større styringsbehov. Som Jensen understreger i dette temanummer, er det netop tilfældet, når målinger af patienters helbredstilstande giver anledning til yderligere og hyppigere måling af patienternes helbredstilstande.

Den første artikel *"Den digitale læringsplatforms forandring af lærerens praksis – Fra håndholdt selvrealiseringsplejerske til database-ret progressionscontroller"* af Wied tager afsæt i indførelsen af et digitalt evalueringværktøj i folkeskolen: Meebook. Ud fra et performativt og affektivt teoretisk perspektiv tager

artiklen afstand fra hhv. 'evidens-optimistiske' og 'evidens-pessimistiske' tilgange til evaluering. Den tilbyder i stedet en tredje position, som åbent og empirisk undersøger de specifikke effekter, som knytter sig til indførelsen af Meebook. Analysen følger intentioner, praksisser og emotioner knyttet til Meebok, sådan som de kommer til udtryk hos tre centrale aktører i skolen: lederne, lærerne og eleverne. Herudover demonstrerer analysen med et 'før' og et 'nu' perspektiv på skolens evalueringspraksis, hvordan Meebook er med til at forandre relationerne i skolen. Det særlige ved Meebook er at det synliggør elevernes læring og progression for lærerne og eleverne selv på nye måder, samtidigt med at det giver skoleledelsen mulighed for at monitorere og vurdere lærernes pædagogiske praksis. En praksis som hidtil har været black-boxed. Wied argumenterer for at Meebook ud over sine eksplicite styringsambitioner, producerer en ny 'affektiv økonomi': På den ene side er lærerne, som yder modstand og oplever sig udsat for mistillid og overvågning og samtidigt frataget deres faglige dømmekraft og mulighed for at drage omsorg for eleverne. På den anden side er eleverne, som qua den intensiverede måling, paradoksalt føler sig mere usikre på sig selv og eget standpunkt. Wied konkluderer ikke, at Meebook og måling bør afskaffes. Men observationerne kalder, ifølge Wied, på en øget opmærksomhed på målingers affektive (bi)effekter, og en lokal tilpasning af den måde databaserede måleværktøjer tages i anvendelse.

I temanummerets anden artikel fokuserer Juul Jensen på dataficering i sundhedssektoren. I 2013 blev det besluttet, at der skulle implementeres elektronisk databearbejdning og kommunikation omkring patienters vitale værdier i det danske sundhedsvæsen. Dataficeringen skulle sikre patienterne mod fejlbehandling og fremme identifikationen af kritisk sygdom. I artiklen "*Jagten på de*

*gode tal*" udfoldes en institutionel etnografi af plejepersonales målinger af ældre patienters vitale værdier, og indtastningen af disse i computersystemer. Juul Jensen viser at digitale måleaktiviteter står centralt i arbejdslivet på disse medicinske afsnit. Det er et arbejdsliv, hvor kvalitetstavler i møderum indikerer om plejepersonalet måler patienternes vitale værdier, med de frekvenser it-systemerne indikerer at de skal, med angivelsen af grønne eller røde kort. Det er desuden et arbejdsliv, hvor sygehusledelsen favoriserer data fra computerens udregninger over for plejepersonalets vurderinger, idet data giver mulighed for at rapportere standarder for kvaliteten af arbejdet. Artiklen viser dermed hvordan måleaktiviteterne betinges af eksterne politiske ambitioner for kvalitetsstyring af plejepersonalets arbejde gennem risikovurderingsværktøjer, og hvordan denne kvalitetsstyring udfordrer plejepersonalets vurderinger af, hvad der udgør mulig og nødvendig pleje og behandling for patienterne. Samtidig peger Juul Jensen på, at arbejdspresset i sygehusene betyder, at plejepersonaler aktivt "fikser" gode tal til computeren for at opnå bedre data, under hensynstagen til patienternes plejebestand, så arbejdslivet kan hænge sammen, samtidig med at det tillader en fortsat deltagelse i "*jagten på de gode tal*". Artiklen bidrager til temanummeret med et indblik i de spændinger målingerne producerer for plejepersonalet, når måleaktiviteter ved computere, installerer nye samtidige hensyn i plejepersonalets hverdag, til patienters pleje, ledelsens kvalitetsforståelse, kollegers arbejdsbyrde og eget arbejdsliv.

Den tredje artikel "*Mellemlederes målstyringspraksis i et højt formaliseret performance- og målstyringsystem*" af Børgesen, Elmholdt og Henriksen retter fokus mod hvordan mellemledere datastyrer og selv datastyres gennem virksomheders målinger af deres egen og af afdelingens præstationer. Forfatterne

illustrerer gennem et case studie, hvordan en virksomhed forsøger at kontrollere og styre deres mellemlæders ledelsespraksis gennem et formaliseret performance- og målstyrings-system med *key performance indicators* (KPI'er) og måltal. Med afsæt i en række interviews og observation af lean-møder demonstrerer forfatterne, at tre mellemlædere i virksomheden har meget forskellige praksisser på trods af virksomhedens forsøg på at skabe en ensrettet disciplinerende måle- og datastyringspraksis. Artiklen illustrer, hvordan den ene mellemlæder har et disciplinerende og styringsmæssigt sigte i sin praksis; den anden har fokus på læring og på at skabe mening, mens den tredje primært har fokus på kontrol og dokumentation. Valget af praksis i forhold til måltallene havde tilsyneladende ingen sammenhæng med, hvilken tilfredshed medarbejderne havde med deres ledere. Forfatterne konkluderer da også, at der er faldgruber forbundet med alle de tre forskellige praksisser. På baggrund af analyserne foreslår forfatterne, at mellemlædere bør bryde med forestillingen om at præstationsmåls tilstrækkelighed og i stedet forsøge sig med at kombinere af lærings- og præstationsmål, som baserer sig på både fremad- og bagudrettede evalueringer. Herudover pointerer de, at mellemlædere bør forbedre deres forståelse og brug af systemernes data. Det er ikke alt, der kan tælles som tæller – og ikke alt, der tæller, som kan tælles. Det er således en betydningsfuld mellemlæderkompetence, at kunne (gen)kende forskellen.

I den fjerde artikel "*Metodelygten – når standardiseret ledelsesinformation forandrer socialarbejderens handle- og refleksionsrum*" har Christensen og Madsen ligeledes blik for, hvordan disciplinerende metodebrug og dataproduktion forsøger at ensrette praksis. De benytter fremmedgørelsesbegrebet til at illustrere, hvordan socialarbejdere fremmedgøres fra dele af deres egen faglighed og klienter fremmedgøres fra perspektiver på deres eget

liv, når dataindsamling og refleksion styres af en standardiseret evidensbaseret metode; i dette tilfælde metoden *Signs of Safety* (SoS). Socialarbejderne i casestudiet oplever en konflikt mellem systemets styringslogikker og deres faglige praksislogikker. De illustrer dette gennem tre cases. En sagsgennemgang, hvor metoden bliver helt styrende for, hvordan sagsbehandlerne kan tale om en konkret sag. Et møde mellem en sagsbehandler og en klient, hvor sagsbehandleren holder sig til metodens regler i en sådan grad, at klienten på ingen måde oplever, at hendes oplevelser eller vurderinger bliver forstået. Systemlogikken er ikke meningsfuld for hende. Den tredje case handler også om et møde mellem en sagsbehandler og en klient, hvor metodens fokus på ressourcer bliver helt absurd for klienten, fordi det *netop* er oplevelsen af ikke at have nogle ressourcer, der er hendes problem. Forfatterne konkluderer, at et alt for stramt forvaltningsmæssigt fokus på standardiserede data og løsninger således risikerer at producere blinde pletter og uhenigtsmæssige praksisser i det sociale arbejde, når *metodelygtens lyskegle* kun tillader at udforske problematikker på en særlig måde og lader andre aspekter ligge hen i mørke. Forfatterne anerkender, at den evidensbaserede metode også har styrker i forhold til indsamling af data og dokumentation, men stiller spørgsmålstegn ved om det i for høj grad sker på bekostning af en praksis, hvor sagsbehandlerne kan skabe stærkere og mere autentiske relationer til klienterne.

Den femte artikel af Lars Haahr, Kasper Elmholdt og Claus Elmholdt "*Digital selv-tracking i arbejdslivet: The Business of Sleep*" sætter fokus på 'selv-tracking' som en særlig og forholdsvis ny form for målepraksis. Vi kender det måske mest fra vores privatliv, hvor mange af os holder styr på indtag af kalorier, antal skridt, eller hvordan vores puls arter sig på løbebåndet. Selv-tracking i en arbejdslivssammenhæng derimod er endnu

forholdsvis nyt. Med afsæt i Science & Technology Studies og et 'teknologi-i-brug'-perspektiv udgør artiklen et spændende indblik i en målepraksis, som vi måske kommer til at se mere af i fremtiden. Med afsæt i et projekt om søvn, hvor medarbejdernes søvnkvalitet registreres ved hjælp af et armbånd, undersøger forfatterne dels teknologiens design og intentioner, dels hvordan medarbejderne opfatter og bruger teknologien. På den ene side rammesættes initiativet som frivilligt og som en hjælp til at medarbejderne på eget initiativ og i privat regi kan drage omsorg for sig selv og egen trivsel. På den anden side knyttes medarbejderens søvn til spørgsmål om produktivitet og 'the business of sleep'. Dobbelttheden i teknologiens intention afspejler sig i en ambivalens hos medarbejderne. Projektet opfattes som en omsorg fra virksomhedens side, men samtidigt producerer det en uro, for hvilke konsekvenser kan det få, når målingerne dokumenterer medarbejdernes 'dårlige søvn'? Som forfatterne understreger, så kan analysens resultater ikke reduceres til en pointe om selv-tracking som selv-perfektionering og selv-styring. Analysen understreger først og fremmest, hvordan selv-tracking teknologien er med til at skabe uklarhed omkring ansvar og grænser mellem arbejdsliv- og privatliv og sætter dermed fokus på den uafgjorthed og de utilsigtede konsekvenser, som selv-tracking, og måling i det hele taget ofte, producerer.

Afslutningsvis fokuserer Plesner og Justesen i deres kronik "*Merproduktion af målbarhed: Synlighed og nye ledelsesopgaver*" på de konsekvenser som digitalisering og dataproduktion har for ledelsesarbejdet og arbejdslivet. De tager afsæt i den observation, at digitaliseringen tilsyneladende medfører en veritabel informationsekspllosion i organisationer. Denne eksplosion af data muliggør mange nye typer af målinger og målepraksisser, som påvirker mulighederne i ledelsesarbejdet og medarbejdernes arbejdsliv. I

kronikken benyttes Zuboffs skelnen mellem de digitale teknologiers samtidige *automatiserende* og *informerende* karakter til at rette blikket mod det forhold, at de automatiserende teknologier hele tiden (også) producerer data, som kan bruges til at udforske arbejdsprocesserne. Kronikken benytter tre metaforer til at undersøge, hvordan digitalisering ændrer mulighederne i ledelsesarbejder: *Panopticon*, som giver envejssynlighed; *informationspanoptikon*, som giver synlighed på tværs; og *oligoptikon*, som giver selektiv synlighed. Ligesom temanummerets artikler, så illustrer kronikken, at et enkelt måleapparat og de nye typer synlighed ikke nødvendigvis gør ledelse lettere og bedre. Der opstår en mangedobling af synligheder, nye usynligheder og dermed en række nye ledelsesopgaver. Modsætninger og grænsen mellem synligt og usynligt skal håndteres. Kronikørerne fremhæver, at det er valget af, håndteringen af og samarbejdet om forskellige typer synlighed i målings- og ledelsespraksis, som bliver afgørende for om medarbejdere føler sig overvåget og kontrolleret, eller om de mættiggøres og oplever målingerne som tillidsskabende.

Samlingen af artikler i temanummeret giver dermed anledning til nye nysgerrigheder omkring målepraksissers betydning for arbejdslivet: Det ser ud til, at målingers intentioner om at skabe ensartethed og stabilitet ikke lykkes. At styring gennem data avler mere data og mere styring. Desuden skaber målepraksissers nye måder at værdisætte en række affektive effekter, såsom uro og usikkerhed i arbejdslivet, idet medarbejdernes situationsbestemte og faglige dømmekraft udfordres. Artiklerne skaber også nysgerrighed om de nye ansvarsformer som målepraksisser skaber, i form af en opgave- og ansvarsfor-skydning. Fra at have fokus på at skabe raske patienter, dygtige elever og gode produkter, får medarbejdere og ledelse tillige ansvar for at skabe 'gode tal'. Artiklerne peger således

alle på udviklingen af målepraksisser, som endog meget effektfulde "repræsentationsformer", der ikke blot afspejler, men aktivt omformer og udfordrer arbejdslivets værdier, praksisser og fagligheder.

*God læselyst*

*Mette Mogensen, Sofie Sauzet & Ole H. Sørensen*