

## Psykisk arbejdsmiljø mellem selvledelse og standardisering i danske banker

Grosen, Sidsel Lond; Hinz, Ole; Hvid, Helge Søndergaard

*Publication date:*  
2012

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Grosen, S. L., Hinz, O., & Hvid, H. S. (2012). *Psykisk arbejdsmiljø mellem selvledelse og standardisering i danske banker*. Roskilde Universitet. Skriftserie for Center for Arbejdslivsforskning (CAF) Bind 2012 Nr. 2 <http://rossy.ruc.dk/ojs/index.php/caf/issue/view/269>

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@ruc.dk](mailto:rucforsk@ruc.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Skriftserie for CAF

Center For  
Arbejdslivsforskning  
Work Life Research Centre



*Skriftserie for CAF*  
*Center For Arbejdslivsforskning*

2012, Nr. 2

## *Psykisk arbejdsmiljø mellem selvledelse og standardisering i danske banker*

*En opsamlende rapport i PASS-projektet*

*Sidsel Lond Grosen, Ole Hinz & Helge Hvid*

**Roskilde Universitet**

*CAF, Center For Arbejdslivsforskning, Hus 8.2, Universitetsvej 1, 4000 Roskilde*  
**ISSN 2245-702X**

# Psykisk arbejdsmiljø mellem selvledelse og standardisering i danske banker

En opsamlende rapport i PASS-projektet

18-01-2012

Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, RUC & Center for Virksomhedsudvikling og -ledelse, CBS  
Sidsel Lond Grosen, Ole Hinz & Helge Hvid

## Indhold

<b>INDLEDNING</b> .....	FEJL! BOGMÆRKE ER IKKE DEFINERET.
Hurtigt overblik over rapporten .....	4
Centrale begreber.....	5
<b>DET VIGTIGSTE FREMADRETTET</b> .....	7
1. Udvikling af teams – kvalificering af selvledelse .....	7
2. Fokus på kerneopgaven.....	7
3. Standardisering møder altid friktion og medfører altid 'usynligt' arbejde .....	7
4. Faglighed kan ikke erstattes af standarder .....	8
5. Undgå IT for teknologiens skyld .....	8
<b>INDIVIDUEL SELVLEDELSE</b> .....	9
<b>STANDARDISERING KAN SKABE PLADS TIL ARBEJDETS KERNE</b> .....	10
<b>FRIKTION OG USYNLIGT ARBEJDE</b> .....	12
<b>FORANDRING AF FAGLIGHEDEN</b> .....	15
<b>KONSEKVENSERNE AF STANDARDISERINGEN ER UJÆVNT FORDELT</b> .....	16
<b>FORESTILLINGER OM TEKNOLOGI</b> .....	17
Baggrund: Sådan har vi arbejdet .....	17
<b>LITTERATUR</b> .....	19

## Standardisering og selvledelse – derfor er det vigtigt

Forskningsprojektet 'Psyisk arbejdsmiljø mellem selvledelse og standardisering', som denne opsamlende rapport indgår i, tager afsæt i, at selvledelse kombineret med standardisering i de senere år har spillet en vigtig rolle i bestræbelserne på at øge kvalitet og effektivitet. I bankverdenen har det mange steder betydet indførelse af nye, mere standardiserede og kontrolorienterede styringssystemer samtidig med, at selvledelse og medarbejderdeltagelse værdsættes. F.eks. går medarbejdernes individuelle eller kollektive selvledelse mange steder hånd i hånd med standardiserede workflow-systemer.

Det synes oplagt, at den samtidige udvikling mod selvledelse og øget standardisering ofte må komme i konflikt med hinanden: På den ene side står medarbejdere i den selvledede organisation overfor krav om standardisering i forbindelse med krav til effektivisering og kvalitet, som ikke kan diskuteres, men som måske virker urealistiske eller ugennemtænkte. På den anden side individualiseres ansvaret som følge af selvledelse, og det bliver op til medarbejderne selv at finde løsninger på måske umulige opgaver. Standardisering kan hér vanskeliggøre meningsfuld selvledelse.

Omvendt kan kravene i forbindelse med selvledelse have en tendens til at vokse, hvis de er uafgrænsede, måske uklare. Standardisering kan hér evt. bidrage til at reducere de potentielt negative arbejdsmiljøkonsekvenser ved at skabe klarere rammer.

Forholdet mellem selvledelse og standardisering handler i lyset af vores forskning ikke alene om arbejdsmiljø og trivsel.

\*Om det lykkes at skabe et bedre arbejdsmiljø i et samspil mellem selvledelse og standardisering afhænger af, hvordan organisation, ledelse og arbejdstilrettelæggelse konkret udmøntes.

Formålet med forskningsprojektet er at undersøge, hvordan selvledelse og standardisering kan gennemføres, således at det bidrager til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Udover betydningen af standardisering spiller naturligvis også andre forhold ind på muligheden for selvledelse. Det er blevet meget tydeligt gennem interviewene, hvordan dét at sidde i en kunderettet servicefunktion sætter rammer for mulighederne for selvledelse, idet de løbende kundeførelser ofte virker forstyrrende for udførelsen af igangværende arbejdsopgaver, som måske kræver koncentration. Hertil kommer naturligvis de hændelser der initieres af ledelse, kolleger, kunder og tilfældigheder. Også i relation til disse områder kan standardisering dog spille ind, eksempelvis ved, at den øgede brug af netbanksystemer betyder, at der kommer færre kunder ind i filialerne.

## Hurtigt overblik over rapporten

Efter en kort introduktion til *Centrale begreber* i rapporten, giver vi i afsnittet *Det vigtigste fremadrettet* en opsummering af rapportens vigtigste overvejelser opsummeret i fem punkter. Den fortravlede læser kan springe direkte til dem. Baggrunden for, at vi trækker netop disse overvejelser op uddybes i resten af rapporten.

Her giver vi i afsnittet *Individuel selvledelse* et bud på, hvordan muligheder for selvledelse udfolder sig i danske banker, set ud fra den forskning vi har lavet. Hovedvægten i rapporten er herudover på standardisering, men hele tiden med selvledelse som referencepunkt.

Et af de væsentligste forhold som vores forskning i bankerne peger på er, at relationen mellem standardisering og arbejdets kerne har stor betydning. Standardisering kan ikke bare siges at have én type betydning for de ansattes oplevelse af arbejdet. Derimod gør det øjensynligt en stor forskel for oplevelsen af standardisering, hvad det er for dele af arbejdet, der bliver påvirket af standardiseringen. Dette går vi ind i i afsnittet *Standardisering kan skabe plads til arbejdets kerne*.

Derudover er der et par andre problematikker der udfordrer samspillet mellem standardisering og arbejdets kerne som noget positivt, og som vi vil gå dybere ind i i de følgende afsnit: En til tider overdreven optimisme angående teknologiens muligheder og udviklingsstade ser ud til at have betydning for, hvor arbejdsopgaver placeres og hvordan de forventes udført. Eksempelvis opfattes sagsbehandlingen af privatkundesager i nogle banker som så tæt på automatiseret, at opgaven kan lægges tilbage til privatkunderådgivere, uden at de forventes at bruge nævneværdig tid på disse opgaver og dermed uden at det – i vores terminologi – forventes at berøre arbejdets kerne. En oplevelse, der ikke nødvendigvis deles af rådgiverne. Dette vil vi komme nærmere ind på i afsnittene *Friktion og usynligt arbejde* og *Konsekvenserne af standardiseringen er ujævnt fordelt*, samt i rapportens næstsidste afsnit *Forestillinger om teknologi*.

Inden dette ser vi dog i afsnittet *Forandring af fagligheden* på samspillet mellem krav, faglighed og standardisering.

## Centrale begreber

Vi bruger gennem rapporten en del begreber, som vi kort vil præsentere her:

**Selvledelse** bruger vi til at betegne forhold, hvor de ansatte selv skal tilrettelægge deres arbejde. Her kan skelnes mellem selvledelse med indflydelse *i* arbejdet, hvor det er praksis, at de ansatte selv tilrettelægger de arbejdsopgaver som de får tildelt, og selvledelse med indflydelse *over* arbejdet, hvor de ansatte har mere eller mindre udstrakt indflydelse på hvilket arbejde de skal udføre og på rammerne for udførelsen (Karasek & Theorell, 1990) – fx på de standarder, der skal arbejdes efter.

**Standardisering** bruger vi til at beskrive processer, der på tværs af tid og sted tilstræber at skabe enslighed i de resultater, der kommer ud af arbejdet og/eller enslighed i den måde arbejdet udføres (Timmermans & Epstein, 2010). Dette fokus på processer betyder, at vi er interesserede i, hvad der sker i forbindelse med bestræbelserne på at skabe enslige resultater, men ikke ser på, om resultaterne faktisk bliver ens.

**Kernen i arbejdet** bruger vi til at beskrive de dele af arbejdet, som de ansatte anser for at være det centrale i deres jobfunktion; dét som de oplever som det 'egentlige' arbejde. Mulighederne for at kunne udføre denne del af arbejdet på tilfredsstillende vis har typisk stor betydning for, om arbejdet opleves som meningsfuldt og tilfredsstillende. Begrebet søger således at indfange arbejdet som noget der bør give mening, der kommer til udtryk i ofte frustrerede udsagn som 'bare vi dog kunne få lov til at gøre vores arbejde!' <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Begrebet er gennem de senere år blevet anvendt i relation til sociologisk og psykologisk orienterede diskussioner af arbejde. Det har vundet indpas i arbejdsmiljølitteraturen, hvor det bl.a. danner rammen om antologien *Arbejdets kerne* (Sørensen, 2008), der er blevet til på baggrund af forskningsprojektet 'Virksomheders indsats for psykisk arbejdsmiljø' (VIPS), finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfondet. Trods sin udbredelse og evne til at vække umiddelbar genkendelighed, savner begrebet en udviklet teoretisk placering; en sådan vil blive udviklet som en del af nærværende forskningsprojekt og publiceret ved senere lejlighed.



## Det vigtigste fremadrettet

Rapporten her ser på, hvordan danske banker kan arbejde med standarder på måder, der forholder sig til, at standardisering griber dybt ind i arbejdets kerne. Det har konsekvenser for både udviklingen af fagligheden og dermed den ydelse bankerne sælger, og de ansattes. Her er de overvejelser vi vil pege på som de vigtigste i et fremadrettet perspektiv opsummeret i fem punkter:

### 1. Udvikling af teams – kvalificering af selvledelse

Teams er udbredt, men de spiller ofte en overraskende lille rolle i forhold til selvledelse. Teamenes rolle kan formentlig med fordel ofte styrkes, således at der i højere grad foregår kollega-supervision indenfor teamene. F.eks. synes det at være således, at det er nødvendigt for at leve med standarderne, at man afviger fra den i en vis udstrækning – men hverken for lidt eller for meget. Her kan en udvikling af teams være et svar på en kollegial kontekst, hvor man kan tune sig ind på, hvordan man bedst lever med standarder, så de respekteres uden at de kommer til at virke restriktive og skræmmer kunderne væk.

Måske kan team-organisering endog i visse tilfælde træde i stedet for stærk standardisering? Hvis der etableres teams, der sammen indeholder de nødvendige kompetencer, så behøves der måske ikke en så stærk standardisering af den enkelte operation?

### 2. Fokus på kerneopgaven

Standardisering opleves som en lettelse, når de frigør tid til kerneopgaven, men kan opleves som meningsløse og som en forringelse af arbejdsforholdene, når det er selve kerneopgaven, der standardiseres. Der er derfor behov for, at der løbende sker en afklaring af, hvad kerneopgaven er, og hvorledes IT-løsninger og standardiseringstiltag kan understøtte kerneopgaven. Derved vil de enkelte bankers målsætninger blive sat i centrum, standardiseringstiltag vil blive meningsfulde, og det vil bidrage til at skabe et godt arbejdsmiljø.

I den forbindelse på der være opmærksomhed på, hvad der ligger i dét, som defineres som udenfor kernen; eksempelvis 'det administrative' eller 'det manuelle'. Det der er marginalt i nogle af de jobs, der er i de danske banker, er kernen i andre af bankernes job. Standardiseringstiltag bør være opmærksomme på dette, for at standardiseringen ikke skal få alt for skæve konsekvenser og forringe jobkvaliteten uforholdsmæssigt meget i jobs, der i forvejen har lav status.

### 3. Standardisering møder altid friktion og medfører altid 'usynligt' arbejde

I arbejdet med standardisering er det nødvendigt at være opmærksom på, at friktion vil opstå. Friktion forstået som alt det, som ingen planlægger kan se. Dels fordi han/hun ikke er tæt på de praktiske realiteter, dels fordi disse tilfældigheder ikke har manifesteret sig endnu. De folder sig nemlig ud i tid og rum modsat abstrakt planlægning.

Friktion har konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø. Enhver ændring på en arbejdsplads, og derfor enhver standardisering, vil medføre en ganske stor mængde friktion. Den er ofte ikke medregnet i tidsplanerne, og den er sjældent budgetteret i penge eller personale.

En del af den rationalisering, man vil forvente at opnå ved gennemførelsen af standardisering må formodes at blive ædt op af friktion og det 'usynlige' arbejde som er nødvendigt for at håndtere friktionen og for at i



det hele taget at få standarder og praktisk arbejde til at spille sammen. Hvis ikke dette arbejde anerkendes af ledelsen skaber standardisering nye og ofte meget frustrerende belastninger for de ansatte.

#### **4. Faglighed kan ikke erstattes af standarder**

Med den fremadskridende standardisering bliver nogle af de opgaver, hvor medarbejderen tidligere skulle tage selvstændig stilling overtaget af standarden. Det betyder dog ikke, at medarbejderne kan arbejde 'med hovedet under armen', for samtidig er sagerne blevet meget mere komplekse og kræver en udstrakt forståelse af sammenhæng med udvikling i samfundsøkonomien og løbende ændringer i regler og lovgivning.

Der kan måske være en tilbøjelighed til, at bankfaglighedens basale indhold trænges tilbage af teknikaliteter, selv om det at kunne klare teknikaliteterne ikke er tilstrækkeligt for at fungere som en god bankmedarbejder, hvor især kundeforståelse må ses som centralt i forhold til rådgivernes egen opfattelse af, hvad der er kernen i deres arbejde.

#### **5. Undgå IT for teknologiens skyld**

IT er en tjener for et større mål. Men der er en fare for at tjeneren tager over. IT giver mulighed for at effektivisere processer og standardisere fremgangsmåder. Der er en fare for, at teknologiens muligheder vil skabe en fokus på proces-effektiviseringer, som i nogle tilfælde kommer til at stå i modsætning til bankernes andre målsætninger om fx nærvær for kunden. IT-anvendelsen skal overvejes i sammenhæng med det konkrete arbejde det skal understøtte.

## Individuel selvledelse

I de interview vi har gennemført gives der generelt udtryk for stor tilfredshed med frihedsgraderne i arbejdet. Der fortælles om gode muligheder for at tilrettelægge det daglige arbejde som man ønsker, og særligt blandt erhvervsrådgiverne om gode muligheder for selv at kunne vælge, hvad man vil beskæftige sig med, så længe man opfylder sine budgetter. Det opleves tilsyneladende som at ledelsen giver plads til, at den enkelte i væsentlige træk kan udføre sit arbejde som denne måtte ønske. Den styring, der sker gennem opstilling af mål fremstår som legitime og ikke som alt for begrænsende eller styrende for den enkelte. Der er naturligvis undtagelser, eksempelvis erhvervsrådgivere, der giver udtryk for at være rigeligt begrænsede i deres valg af brancher, de kan arbejde med, eller af oplevet snævre bevillingsrammer. Det generelle indtryk er dog positivt.

IT-anvendelsen har på forskellige måder bidraget til at gøre arbejdsforholdene friere. Fx har brugen af netbank og e-mail giver rådgiverne bedre muligheder for at planlægge deres arbejde. Tidligere kom kunderne i langt højere grad uanmeldt ind i bankerne for at få svar på små og store spørgsmål. Nu sker henvendelserne oftest gennem e-mail, og rådgiveren kan svare når det passer ind i arbejdet. En privatkunderådgiver fortæller, hvordan det giver bedre muligheder for at være velforberedt.

*”Nu er det mere os, jo, der så kan bestemme hvornår vi vil have kontakten. Det kan jo så også være en fordel. (...)Det betyder også at vi kan være bedre forberedte når det er os, der henvender os til kunden. Vi vidste jo ellers ikke, hvornår fru Larsen ringede ind og så havde vi heller ikke på det tidspunkt systemer til at hjælpe os med [at se], hvad er det lige vi mangler at tale med den her kunde om. Det er jo langt nemmere nu.”*

Digitaliseringen og den medfølgende standardisering giver i denne forbindelse således både bedre muligheder for at tilrette arbejdet og for at være fagligt velforberedt, hvilket typisk fremstår som væsentligt for oplevelsen af at beskæftige sig med arbejdets kerne.

I alle banker er en lang række IT-systemer i anvendelse i det daglige arbejde. De vurderes generelt som en hjælp i arbejdet, frem for som en uønsket styring af arbejdsprocesserne, selv om der er undtagelser.

I forhold til selvledelse, er det primært individuel indflydelse i arbejdet frem for over arbejdet, der gør sig gældende. Det er planlægning af det daglige arbejde frem for indflydelse på typen af arbejdsopgaver og arbejdsmetoder; i den ene af de undersøgte filialer opereres der ligefrem med det stående udtryk 'direktør for eget skrivebord' som vi læser som en karakteristik af netop en sådan individuel indflydelse i arbejdet. Indflydelse på arbejdsopgaver er tilsyneladende mindst for kunde- og produktionsmedarbejdere, noget større for privatkunderådgivere og størst for erhvervsrådgivere. Den daglige indflydelse i arbejdet udfordres dog også af den IT-bårne processtyring af arbejdet gennem tilrettelagte workflow – systemerne styrer ikke opgaveløsningen i detaljer, men giver en ramme for arbejdet ved fx at anvise, hvad der skal tages stilling til.

Medarbejderne er som regel opdelt i teams. Teamenes fælles ansvar begrænser sig dog typisk til at koordinere opgaveløsning ved ferie og sygefravær. Teamorganiseringen har derfor øjensynligt ikke den store betydning for hverken organisering af arbejdet, faglig sparring eller fordeling af ansvar. Rådgiverne har derimod et stort individuelt ansvar. Denne organisationsform kan siges både at skabe frihed og begrænse friheden. Hårdt trukket op kan man sige, at rådgiveren har friheden til at passe sig selv med den

indflydelse i eget arbejde det giver. Opgaveløsningen er således ganske individualiseret ud struktureret sparring og dialog de ansatte imellem, eksempelvis gennem etablering af teams med flere fælles ansvarsområder. Sådanne teams kunne evt. medvirke til at give de ansatte større indflydelse over deres arbejde og fastholde og øge de faglige kompetencer gennem en mere formaliseret sparring og erfaringsudveksling.

## Standardisering kan skabe plads til arbejdets kerne

Standardiseringen omtræder i mange former i bankerne. Et centralt element af standardiseringsprocesser i bankerne er regler. Det kan både være internt fastsatte regler og det kan være eksternt fastsatte regler. Fx fordrer lovgivning på området, at der indføres en række standarder, og banken selv indfører forretningsgange for arbejdet, etablerer procedurer (fx for 360 graders eftersyn af kunden med bestemte intervaller) og indfører workflow systemer.

Relationen mellem standardisering og arbejdets kerne ser ud til at have stor betydning for, hvordan standardiseringen opleves af de ansatte. Standardisering kan altså ikke bare siges at have én type betydning for de ansattes oplevelse af arbejdet; hvilke dele af arbejdet, der bliver påvirket af standardiseringen ser ud til at være afgørende.

På baggrund af interview med bankrådgivere fremstår mødet med kunden som det primære meningsbærende element i arbejdet. Med andre ord som det rådgiverne ser som 'kernen' i arbejdet (Sørensen, 2008). Relationen til kunden har da også været centralt i forskning vedrørende bankernes udvikling og spændinger i arbejdet (Holt, Hvid, Grosen, & Lund, 2009; Regini, Kitay, & Baethge, 2000; Smistrup, 2003) samt i undersøgelser og beskrivelser af sektoren lavet af sektorens organisationer (Finansrådet, 2007; Madsen, 2008).

De interviewede rådgivere er generelt glade for, at den IT-understøttede standardisering af en del af arbejdsgangene (fx processtyring af lånesagsarbejdsgange) mindsker det såkaldt 'administrative arbejde'. De beskriver, at standardiseringen på denne måde skaber mere plads til kundemødet og det arbejde, der direkte relaterer til dette; en privatkunderådgiver beskriver det, som at det skal frigøre tid til at træffe beslutninger. Det er dette arbejde, der gennem interviewene fremstår som arbejdets kerne. Man kunne have haft en tese om, at standardiseringen ville blive oplevet som en udhulning af arbejdets faglige indhold men dét, at der skabes mere plads til disse opgaver er en tilfredsstillende for medarbejderne. Når systemerne til lånesagsbehandling fungerer – hvilket de langt fra altid gør – ser rådgiverne altså ud til at være gennemgående tilfredse med denne standardisering af arbejdet.

Prioriteringen af mødet med kunden fremstår som central for bankrådgivernes tilgang til standardiseringsteknologier i arbejdet, der fremstilles som et aktiv så længe de giver mere tid til at dyrke relationen til kunden. Sådanne standardiseringsteknologier understøtter den eksisterende form for selvledelse, hvor muligheden for selvstændig disponering af arbejdstiden er det centrale.

Vi vil dog alligevel problematisere nogle af perspektiverne i denne standardisering i forhold til at bevare en høj faglighed i opgaveløsningen i fremtiden. Vore overvejelser knytter sig særligt til den temmelig uklare afgrænsning af, hvad det er, der ses som 'administrativt arbejde' (også nogle steder beskrevet som 'det mere manuelle') og som det øjensynligt er helt fint at standardisere og lave en relativt stram processtyring

af. Hvad definerer lige netop dét arbejde som det er en fordel at standardisere og ikke mindst hvordan adskiller det sig fra arbejdets kerne? Spurgt den anden vej rundt, hvad er det, der definerer opgaver som en del af arbejdets kerne og som noget særligt værdifuldt i arbejdet? Hvad kan man standardisere og hvad kan man ikke standardisere, hvis man ønsker at bevare fagligheden i arbejdet?

Svarene på disse spørgsmål er centrale for at kunne holde fast i de arbejdsopgaver, som rådgiverne oplever som fagligt udviklende og meningsgivende og evt. friholde disse opgaver fra gennemgribende standardiseringsprocesser. Standardisering af kerneopgaverne kan komme til at udhule den faglige tilfredsstillelse ved arbejdet og derigennem også den faglige udvikling, der sker gennem det daglige arbejde. Mindskes denne faglige udvikling må det formodes, at rådgiverne ikke i samme grad som i dag vil være i stand til at udvikle deres rådgivningspraksis og ikke i samme grad kunne give kunderne kompetent rådgivning, og dermed være nærværende for kunderne. Som det bliver understreget af udsagn om, at finansøkonomer ikke i samme grad som rådgivere rundet af elevuddannelsen kan gå direkte ind og varetage en rådgiverfunktion, sikrer uddannelse alene ikke fagligheden – en kvalificeret og kvalificerende daglig praksis er også nødvendig. Og for at bevare den er det nødvendigt at gøre sig klart, hvad den består af og hvordan man bevarer og udvikler den, så man ikke risikerer at standardisere og rationalisere den i stykker. Denne problematik vender vi tilbage til i afsnittet *Forandring af fagligheden*.

Det er dog ikke givet, at standardisering per se giver mere plads til arbejdets kerne. Standardisering kan dels give mere arbejde, der opleves som udenfor arbejdets kerne, og som måske ligefrem virker meningsløst – et forhold der i litteratur om psykisk arbejdsmiljø beskrives som en væsentlig belastningsfaktor (Semmer, Tschan, Meier, Facchin, & Jacobshagen, 2010). Dels kan standardisering opleves som noget, der griber ind i arbejdets kerne på en u hensigtsmæssig måde.

Et eksempel på det første – at standardisering giver mere arbejde, der opleves som udenfor arbejdets kerne – er udtalt i det ene af vore casestudier. Her har sagsbehandlingen af privatkundesager i en årrække været placeret i en central 'produktionsafdeling', hvor det har været genstand for stigende standardisering. Ud fra en opfattelse, formentligt hos bankens centrale ledelse, om at det nu er så standardiseret, at det ikke kræver særligt meget tid eller kræfter at udføre, er det blevet lagt ud til de individuelle privatkunderådgivere selv at lave hele sagsbehandlingen og dokumenthåndteringen på de sager, der anses for at være mindre komplekse. Rådgiverne giver dog udtryk for, at de oplever procedurerne som u hensigtsmæssige og tidskrævende, samtidig med at deres ledelse ikke mener at arbejdet bør tage længere tid, selvom de nu også skal lave denne opgave<sup>2</sup>.

Et eksempel på det andet – at standardisering opleves som noget, der griber ind i arbejdets kerne på en u hensigtsmæssig måde – indgår i vores andet casestudie. Her fortæller rådgivere om, hvordan lovgivningen med en intention om kundebeskyttelse kræver, at kunderne skal informeres om meget omfattende forhold. Rådgiverne godtager udgangspunktet med, at kunden skal informeres grundigt. Hvis rådgiveren insisterer på at gennemgå alt det de bør, taber de dog kundens opmærksomhed undervejs – selvom de

---

<sup>2</sup> Det er naturligvis oplagt at stille spørgsmålet, om det ikke er udtryk for, at arbejdet bare ikke er standardiseret nok. Til dét spørgsmål bør dog også altid høre en overvejelse om, at der er grænser for, hvor meget en arbejdsopgave kan standardiseres, hvis der samtidig skal være mulighed for at levere differentierede ydelser, hvilket der lægges stor vægt på i sektoren (Finansrådet, 2007).

følger lovens bogstav ved de således, at de ikke opfylder lovens intention. Samtidig er banken nødt til at kunne dokumentere, at man opfylder lovgivningen og rådgiverne skal derfor have kunden til at udfylde en formular, hvor de skriver under på at have modtaget al den lovpligtige information. For at kunne sige, at de lever op til lovkravene udleverer rådgiverne en massiv mængde papir til kunderne med informationer. Rådgiverne ved godt, at kunderne ikke læser papirerne. De skal dog have en underskrift på formularerne, som går under navnet CMA-formularer – vi har ikke af vore interview kunnet finde ud af, om denne betegnelse i udgangspunktet dækker over et formelt navn, men i praksis betegnes de også som 'Cover My Ass'-formularer. En betegnelse, der antyder den ambivalens, for ikke at sige frustration, som rådgiverne giver udtryk for ved proceduren. Intentionen med standardiseringen opleves som legitim, og relevant i forhold til arbejdets kerne, da det skal medvirke til at sikre kundens interesser. Procedurene – særligt dokumentationskravet – betyder dog at de oplever en opslidende frustration, da de kan se at intentionen ikke opfyldes ved at følge dem og ved at de manøvrer, de tvinges ud i kræver et stort arbejde, som dog opleves som relativt ufrugtbart.

Vores studier peger således på, at måden standardisering forholder sig til arbejdets kerne er helt central for, hvordan det opleves af de ansatte. Derfor bør der ske en eksplicitering af, hvad de ansatte<sup>3</sup> ser som kernen i arbejdet og hvordan standardiseringstiltag griber ind i dette. Da standardiseringstiltag ofte ikke (eller sjældent) i praksis fungerer sådan som man havde forestillet sig (Timmermans & Epstein, 2010) vil det desuden være hensigtsmæssigt med jævne mellemrum at følge op på, hvordan det fungerer og hvordan det griber ind i eller ikke griber ind i arbejdets kerne. Men først skal vi se nærmere på forholdet mellem planen for standardisering og den efterfølgende praksis. Dette problem synes at være en lille del af et meget større problem.

## Friktion og usynligt arbejde

Standardisering kan som nævnt indføres med mange begrundelser. Fra ønsket om intern effektivitet over ønsket om at fremstå som en moderne virksomhed i interessenters (bankers, investorers, kunders) øjne. Ofte indgår i beslutningsgrundlaget hvilke fordele, herunder besparelser og lettelser, den påtænkte ændring vil medføre, og budgetter og personale disponering udarbejdes i lyset heraf. Alt tilsyneladende meget rationelt.

Men der er ét forhold, som ofte undslipper planlægningen, nemlig det forhold, at der er forskel på en todimensionel planlægningsverden, hvor tid og rum er abstrakte begreber, og en tredimensionel, hvor tid og rum er meget konkrete.

Vi tillader os her en lille omvej omkring en illustrativ parallel: I "vom Kriege" (1816 – 30) skrev general von Clausewitz: *"I krig er alting meget enkelt, men det enkleste er svært."* (Clausewitz & Berg, 1986, s. 93). Han formulerer begrebet 'friktion' som "det eneste begreb, som temmelig alment svarer til det, som adskiller den virkelige krig fra papirkrigen" (Clausewitz & Berg, 1986, s.94). Han skriver samme sted om alle de tilfældigheder der spiller ind ved gennemførelsen af en strategi:

---

<sup>3</sup> Det må her antages at være meget væsentligt, at denne eksplicitering omfatter de ansattes oplevelse af arbejdet og ikke blot er udtryk for arbejdspladsens strategiske prioriteringer.

*"En sådan tilfældighed er fx vejret. Her forhindrer tåge, at fjenden bliver opdaget i tide, at en piece skyder i rette tid, at en melding når chefen. Der forhindrer regn, at en bataljon når frem, at en anden kommer til rette tid, fordi den har måttet marchere i otte timer i stedet for tre, at kavaleriet kan hugge effektivt ind, fordi hestene bliver stikkende i blød bund osv."*(Clausewitz & Berg, 1986, s. 94)

Bungay kommenterer *"Hvis Clausewitz har ret, burde ingen udarbejde en strategi uden at tage højde for virkningerne af den organisatoriske friktion. Og alligevel bliver vi til stadighed overraskede og frustrerede, når den manifesterer sig. Vi er tilbøjelige til at mene at alt er gået galt, når alt bare er gået normalt."*(Bungay, 2011, s.49)

Det som Clausewitz for små 200 år siden peger på, er alt det uforudsigelige, som spiller ind ved gennemførelsen af planlagte forandringer. Alt det, som ingen planlægger kan se. Dels fordi han/hun ikke er tæt på de praktiske realiteter, dels fordi disse tilfældigheder ikke har manifesteret sig endnu. De folder sig nemlig ud i tid og rum.

Denne allestedsnærværende friktion får også konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø. Enhver ændring på en arbejdsplads, og derfor enhver standardisering, vil medføre en ganske stor mængde friktion. Den er ofte ikke medregnet i tidsplanerne, og den er sjældent budgetteret i penge eller personale. Vi har i vores studie konstateret en tendens til, at forventede tidsbesparelser allerede forlods er prioriteret til andre opgaver, som når fx tidsbesparelser i privatafdelingen ved brugen af kundesystemet frem for tidligere IT-systemer, skal give tid til, at rådgiverne kommer bedre rundt om deres kunder en gang om året i fremtiden. Et par konkrete eksempler fra vort studie:

*"Det er supergodt hvis det kører. [mimik: 'Og det gør det ikke']. Det giver stress, og det tager tid fra kundekontakten. Der er meget at lære for at kunne det system. Det giver usikkerhed om hvorvidt det er gjort rigtigt. Der er meget overarbejde i perioder". (Privatkunderådgiver)*

En anden siger: *"Det er uvant og tager tid i en periode. Vi skal selv 'aktivere' m. m. Work flow blev bygget ind i systemet. Det er mere effektivt, men der er fejl i det, og vi skal lære det. Vi skal selv følge alt op. Det giver ikke pusterum, men stress. Der er meget man selv 'skal have i hovedet'". (Privatkunderådgiver)*

Sådanne eksempler er klare indikationer på at friktionen spiller en stor rolle, også på arbejdspladserne i finanssektoren. En rolle, som ledere og planlæggere måske for sjældent tillægger den betydning, de reelt har for arbejdets organisering, effektivitet og arbejdsmiljø. Vi må ikke forbavses ved, at der forekommer friktion, når standardisering indføres på arbejdspladsen. Planer og budgetter omfatter formentlig også her mindre end halvdelen af det arbejde, herunder tænkearbejde, der reelt skal udføres i forbindelse med standardiseringen.

Men hvordan så når ændringen er implementeret? Så er det da blevet lettere?

Det er uden tvivl ofte tilfældet. Men vi kan jo fortsat ikke være sikre på, at regnskabet er retvisende. Ethvert værktøj, enhver teknologi, enhver standard, er et filter mellem aktøren og verden. Værktøjet reducerer muligvis kompleksitet, men øger altid afstand. I begge tilfælde er der tale om et realitetstab. Og operatøren arbejder i den virkelige verden. En model er aldrig virkeligheden. Men resultater, tidsfrister, tempo er virkelige, målelige realiteter. Bordet fanger ikke for planlæggeren og hans model, men det gør det for operatøren. Friktionen er aldrig 0. fra vort eget studie finder vi et typisk interviewudsagn:

*"Fx var de i boligproduktion bagud i tid, og så blev det lagt ud i afdelingerne at udskrive kreditforeningslån, men så de 30% af tiden som de blev frigivet fra, de forsvinder jo ikke. Det skal rådgiverne så gøre." (Privatkunderådgiver)*

Sådanne betragtninger kan hæves op på et mere generelt niveau om, hvad standardisering gør – og ikke gør:

*"The notion that predictability, accountability, and objectivity will follow standardization belongs to the enlightenment master narratives promising progress through increased rationality. [...]. Rather than presuming that standards automatically result in standardization, this scholarship highlights how standards transform work practices, often in counterintuitive ways. [...] Bowker and Star draw attention to the work needed to standardize and to the categories enhanced or excluded through standardization. They note that standards are necessary to make things and people coordinate over distances but require articulation work to keep things standardized (see also Epstein, 2007; Latour, 1987). Disorder or variability also has a tendency to creep back into standards to undermine homogenizing tendencies when standards proliferate or much local adaptation is needed to keep the standards functioning (Berg, 1997). In spite of these troubles, standards often sink into a taken for granted infrastructure of everyday life (Bowker & Star, 1999[2000])." (Timmermans & Almeling, 2009, s.21)*

En standard kan på denne baggrund aldrig forventes at være helt dækkende for alle de situationer, hvor den søges anvendt. Omvendt rummer (og kræver) en standard typisk også mere, end der er brug for i mange situationer. Det kræver derfor et særligt arbejde af de ansatte, at få en standard til at fungere i praksis. Denne generelle dobbelthed sætter spot på nogle problematikker, der også gør sig gældende i bankerne.

Banksektoren er en verden, hvor regler fylder meget. Både eksternt givet lovgivning og interne forretningsgange skal følges og der er en forventning om, at det bliver de. Eksempelvis problematiserer en ene privatkundeleder i vores studie en ureflekteret regel anvendelse: "For hvis man kun siger: 'de sagde et eller andet sted, at det kan vi ikke' – jamen hallo! Kan vi vende den et eller andet sted rundt – er der så nogle muligheder?" Der ekspliciteres altså en forventning om, at rådgiverne skal balancere reglerne, for at forholdet mellem standardisering og fleksibilitet i forhold til at møde kundens behov, skal fungere.

Hvad der er vigtigt at være opmærksom på i den sammenhæng er, at tvetydigheden kan gøre det svært for de ansatte at afkode kravene til dem. Hvor man i forbindelse med standardisering kan have en teoretisk forventning om, at der sker en simplificering og øget klarhed omkring krav, kan det modsatte altså også gøre sig gældende: Den ansatte skal som hovedregel følge reglerne, men også kunne balancere dem og i den forbindelse ikke mindst afgøre hvornår og hvordan det er acceptabelt at gøre. Standardiseringen giver således en ny kompleksitet og kræver, at den ansatte udfører et stykke vurderingsarbejde, der tager tid og kræfter og kan skabe usikkerhed.

Både forventningen om at balancere reglerne og CMA-frustrationen (beskrevet i afsnittet '*Standardisering kan skabe plads til arbejdets kerne*') er eksempler på, at der skal laves et stykke arbejde for at få standarderne til at fungere i praksis. Dette arbejde vil typisk være relativt usynligt, hvis ikke man gør noget for at synliggøre det ved fx at lytte til frustrationerne over de daglige arbejdsgange, og vil derfor sjældent blive anerkendt endsiige belønnet, da arbejdet netop er 'usynligt' og set fra et par trin oppe i hierarkiet

givetvis ikke synes at eksistere. En del af den rationalisering, man vil forvente at opnå ved gennemførelsen af standardisering må formodes at blive ædt op af denne type 'usynlige' arbejde; hvis ikke det anerkendes af ledelsen er det dog bare medarbejderne på gulvet, der må løbe hurtigere og hurtigere og hurtigere. Når eksempelvis lånesager synes så tilpas standardiserede, at de 'administrative dele' kan flyttes tilbage fra produktionen til filialerne, er det tænkeligt, at der også flytter en række 'usynlige' opgaver med, som tidligere blev udført i produktionen. Derfor vil rådgiverne næppe opleve denne udvikling som en effektivisering af arbejdet.

## Forandring af fagligheden

Er fagligheden mindre vigtig, når mere er standardiseret og lagt ind i IT-systemer? I caseinterviewene er svaret typisk at nej, for til gengæld er der sket en stigning i, hvad man skal have styr på af regler og produkter. Såvel uheldige sager, der har været fremme i pressen som finanskrisen, har tydeliggjort vigtigheden af, at rådgiverne kender den dybere sammenhæng mellem de mange forskellige produkter de sælger og produkternes sammenhæng med udviklinger i markeder og samfundsøkonomi, samt naturligvis den enkelte kundes profil og sårbarhed overfor risici. Arbejdet er alt i alt er blevet mere komplekst

Bankfagligheden er under udvikling på en lang række områder, der har betydning for betingelserne for at håndtere denne kompleksitet og for at håndtere selvledelse. Faglighed kan i denne sammenhæng ses som en basis for kvalificeret autonomi, men er også basis for en fælles, i nogen grad standardiseret, tilgang til et arbejdsområde.

Ser vi på bankrådgivere i dag er det nemlig en temmelig homogen gruppe: Langt størstedelen har gennemgået Finansuddannelsen (elevuddannelsen), nogle med viderebygning. I uddannelsen spiller praksislering i en filial med tilpasning til bankkulturen en væsentlig rolle, og undersøgelser viser, at uddannelsen i høj grad henvender sig til, udvælger og uddanner elever, der passer ind i den eksisterende kultur (Finansrådet, 2006), lige som der også er et vist socialt pres for at tilpasse sig (Smistrup, 2003). Medarbejdernes loyalitet overfor banken er da typisk også meget høj.

Dette billede af en homogen medarbejdergruppe ser ud til at være under forandring. Der er udviklet et mere differentieret udbud af finansuddannelser på flere niveauer, så der bliver flere veje ind i sektoren (Finansrådet, 2007). I dag er der således banker, der har valgt at satse på primært at ansætte finansøkonomer frem for rådgivere, der har gennemgået elevuddannelsen, når der ansættes nyuddannede. Dette gøres blandt andet med et udtalt ønske om, at de nyuddannede skal have en større teoretisk ballast.

Samtidig har antallet af folk med andre uddannelser (korte, mellemlange og lange videregående uddannelser) i sektoren i en årrække været stigende, dels i rådgiverjobs, som er fokus hér, dels i analyse og udvikling. Der kommer altså nye medarbejdere uden en traditionel bankuddannelse, ofte med en teoretisk uddannelse bag sig.

På den ene side satses der altså tilsyneladende på en opkvalificering af rådgivernes teoretiske baggrund. På den anden side peger vore undersøgelser på, at en del af arbejdet med at lave faglige vurderinger – eksempelvis af en kundes behov eller risikoprofil i forbindelse med investering i værdipapirer – er blevet gennemgribende standardiseret. Det kan fx tage sig ud som en IT-baseret spørgeguide, der resulterer i en automatisk vurdering. Den faglige vurdering er således i princippet uddelegeret til et IT-system med



indbyggede parametre for risikovillighed. I interviewene fortæller rådgiverne, at de i praksis stadig bruger deres faglige baggrund i kraft af, at de forholder sig kritisk til de vurderinger, der er resultatet af spørgeguiden. Det må ses som et ubetinget gode, at rådgiverne er i stand til på et fagligt grundlag at stille spørgsmålstejn ved de automatisk genererede vurderinger, men kan denne kompetence opretholdes i længden, hvis rådgivernes faglighed bare kommer i spil som bagstopper på allerede lavede vurderinger? Kan det faglige niveau opretholdes, hvis fagligheden ikke praktiseres i større udstrækning eller eroderes fagligheden så selv evnen til at agere som bagstopper forsvinder?

Dette er en type vurdering, der bør lægges ned over hvert af de mere standardiseringstiltag, der fastlægger arbejdsgange i detaljer og/eller overtager elementer af faglig vurdering.

## **Konsekvenserne af standardiseringen er ujævnt fordelt**

Både mængden af standardiseringstiltag og konsekvenserne af dem er ujævnt fordelt. I vore case-interview tales mængden af standardiseringstiltag frem som et spørgsmål om arbejdets kompleksitet: Jo mindre komplekst arbejdet er og jo flere ensartede opgaver det indeholder, jo mere kan og bliver det standardiseret. Erhvervsrådgiverarbejdet fremstilles i tråd med dette som meget komplekst og derfor kun i ringe grad muligt at standardisere. Privatkunderrådgiverarbejdet fremstilles som et arbejde, der har en meget høj mængde sager, der et langt stykke hen ad vejen ligner hinanden, og derfor er det både muligt og rentabelt at indføre standardiserede værktøjer på dette område. Endelig sidder produktionsmedarbejderne og kundemedarbejderne med et arbejde, der beskrives som 'det mere manuelle' arbejde – som ikke er manuelt i traditionel forstand, men altså omtales som sådan – og italesættes som noget, der i høj grad må kunne lægges ind i standardiserede IT-systemer.

De mennesker, der sidder med det arbejde, der fremstilles som oplagt at standardisere, oplever dog også deres arbejdsopgaver som individuelt forskellige og til tider komplekse (S. L. Grosen, 2009; Holt et al., 2009). De jobfunktioner, der ses som standardiserbare, er de samme som er kendetegnet ved lavere status og løn og det kan ikke taget for givet at lav status og løn er en konsekvens af lav kompleksitet. Synet på, hvad der har lav kompleksitet kan også i større eller mindre grad tænkes at afspejle den status jobfunktionen har. Det er dog oplagt, at der samlet set er et langt højere antal opgaver, der ligner hinanden, i produktion og privatkunderrådgivning end i erhvervsrådgivningen, da der er langt flere privat- end erhvervskunder.

Det ser ud til, at tiltag til at lave standardiserede værktøjer på denne baggrund fordeles ujævnt over de forskellige funktioner – en mekanisme, der alt andet lige må blive selvforstærkende, hvis ovennævnte logik om, at de mindst komplekse funktioner kan standardiseres mest, opretholdes.

Det betyder også, at kerneopgaven er mere udsat for at blive berørt af standardisering i nogle funktioner end i andre, og at de samme funktioner formentlig er i større fare for at blive bortrationaliseret end andre. I kraft af en skæv kønsfordeling mellem produktionsmedarbejdere, kundemedarbejdere, privat- og erhvervskunderådgivere (S. L. Grosen, 2009; Holt et al., 2009) er det også en kønsskæv udvikling.

## Forestillinger om teknologi

Forståelsen af hvad teknologi er og hvordan det spiller sammen med arbejdet, har afsnit konsekvenser for, hvad der fokuseres på i måden teknologi gribes an i arbejdet (S. L. Grosen, forthcoming 2012; Orlikowski, 2010). Selv om forståelser af teknologi sjældent er tydeligt ekspliciteret i arbejdet med teknologi på hverken samfunds- eller organisationsplan, eller for den sags skyld af den enkelte ansatte, skinner de alligevel igennem. De sætter rammen for, hvilke diskussioner der tages, og hvad det fremstilles som fornuftigt at gøre. Forestillingerne om, at næsten alt er muligt, påvirker hvilke beslutninger, der træffes. Men der går trods alt ofte lang tid, før nye teknologier fungerer tilfredsstillende i praksis i arbejdslivet, som vi antyder her i et citat fra en mellemløber i en produktionsafdeling, der laver lånesagsbehandling af privatkundesager, og som var hårdt ramt af overbelastning i form af stress, fysiske overbelastningsskader og sygemeldinger i en længere periode:

*”Det var fuldstændigt vanvittigt, det var overarbejde mandag, tirsdag, onsdag, torsdag, fredag og det var lørdag og det var søndag. (...) Måden at gøre det på det skulle jo være at tingene blev mere og mere automatiserede herinde fra. (...) Så var problemet jo bare, at for det første så skete det ikke. Altså, den automatisering er ikke kommet i den takt. Og så kom konverteringsbølgerne i røven af hinanden, simpelthen.”*

Den teknologiske udvikling levede ikke op til forventningerne om udviklingshastighed. Den ledelse, der sad på afstand af overbelastningen satsede dog stadig på, at den teknologiske udvikling skulle redde situationen, hvilket altså ikke skete. Denne spænding mellem, hvad vi tænker er muligt – i det mindste lige om lidt – og teknologiens funktionalitet i arbejdet kan som citat antyder skabe overbelastningsproblemer og forstærke problematikker som beskrevet i afsnittet *Friktion og usynligt arbejde*.

I flere af interviewene møder vi en forestilling om, at arbejdet uundgåeligt vil blive gennemgribende automatiseret i en ikke alt for fjern fremtid. Fremtidssceneriet byder på meget lidt direkte kundekontakt i kraft af lån, der kan opnås ved at udfylde ansøgninger på netter, hvor en automatiseret vurderingsproces vil kunne klare det meste.

Sceneriet afspejler en udbredt tilgang til IT som noget udefrakommende, der definerer hvordan arbejdet kan effektiviseres og rationaliseres (Orlikowski, 2010). At denne tilgang er så dominerende kan bl.a. ses i lyset af oplevelsen af at stå i en hård konkurrencesituation. Det giver lydhørhed for IT-udbyderes løfter om besparelser og opmærksomhed på, at nogle af de største banker tilsyneladende har mere IT-styrede arbejdsgange. Set udefra virker det dog ulogisk at fremtidssceneriet er så radikalt forskelligt fra dét, der fremhæves af de ansatte som arbejdets kerne, nemlig kundekontakten og varetagelsen af kundens behov.

Vi vil dog under alle omstændigheder pege på, at IT og standardisering ikke i sig selv driver en uundgåelig udvikling; det er i stedet væsentligt at overveje om IT-systemernes standardiseringsmuligheder realiseres blot fordi de er mulige. Det er i stedet væsentligt – også når det angår IT – at overveje om systemerne og deres anvendelse understøtter sammenhængen mellem værdier, praksis og et godt psykisk arbejdsmiljø.

## Baggrund: Sådan har vi arbejdet

Denne rapport samler op på vores arbejde med danske banker. Dette arbejde har indeholdt et indledende overblikstudie, der bestod af et litteraturstudie, interview med nøglepersoner fra sektorens faglige organisationer, en refleksionsrapport, hvor det indsamlede materiale blev diskuteret i relation til projektets

problemstilling, samt et feed back seminar med nøglepersoner fra sektorens faglige organisationer. Derudover har vi foretaget to casestudier i henholdsvis en filial af en mellemstor og en stor dansk bank. I begge disse har vi foretaget en række individuelle og gruppeinterview med filiallederen, privat- og erhvervskunderådgivere samt erhvervskundemedarbejdere. Formålet med interviewene har dels været at undersøge, hvordan standardiseringsteknologier og selvledelse konkret kommer til udtryk, samt analysere, hvordan fagligheden spiller ind på dette; dels at vurdere konsekvenserne af dette samspil mellem standardisering og selvledelse for det psykiske arbejdsmiljø. Disse studier er blevet afrundet med en tilbagemelding til casearbejdspladserne i form af en rapport for den individuelle arbejdsplads og et tilbud om et møde med diskussion af resultaterne. Derudover trækkes på vore tidligere studier af finanssektoren i forskningsprojekterne 'Virksomheders indsats for psykisk arbejdsmiljø' (VIPS) og 'Kontrolformer, køn og arbejdsmiljø i IT baseret administrativt arbejde' (IKT-projektet), finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfondet, ikke mindst casestudier af en 'produktionsafdeling', der laver sagsbehandling af privatkundesager, og som i særlig grad supplerer dette projekts studier af bankfilialer.

## Litteratur

- Bungay, S. (2011). *Handlingens kunst: Strategisk handling gennem selvledelse* (1. udgave ed.). Kbh.: Gyldendal Business.
- Clausewitz, C. v., & Berg, N. (1986). *Om krig*. Kbh.: Rhodos.
- Finansrådet. (2006). *Finanssektoren i vidensamfundet. 8 forskningsprojekter*. . København: Finansrådet.
- Finansrådet. (2007). *Banksektoren i samfundet*. Kbh.: Finansrådet.
- Grosen, S. L. (forthcoming 2012). *Teknologi i arbejdet* (FTF-notat. København: FTF.
- Grosen, S. L. (2009). *IT, arbejde og køn i anvendelse: Samproduktion i det kvindedominerede administrative arbejde [ICT, work and gender in use: Co-production in female dominated administrative work]*. Unpublished Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring, Roskilde Universitet, Roskilde. (33.112z)
- Holt, H., Hvid, H. S., Grosen, S. L., & Lund, H. L. (2009). *IT, køn og psykisk arbejdsmiljø i administrativt arbejde [ICT, gender and psycho-social working environment in administrative work]* SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Retrieved from <http://www.sfi.dk/Admin/Public/Download.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fSFI%2fPdf%2fRapporter%2f2009%2f0911-It@0332koen.pdf>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic.
- Madsen, L. H. (2008). *Undersøgelse af rådgiver-/sælgerrollen. analyse og politik* No. Juli 2008). København: Finansforbundet.
- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: Considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 125-141. doi:10.1093/cje/bep058
- Ragini, M., Kitay, J., & Baethge, M. (2000). *From tellers to sellers: Changing employment relations in banks*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 59(1), 70-96. Retrieved from SCOPUS database.
- Smistrup, M. (2003). *Bankmedarbejderen - splittet mellem varnæs og scrooge (og merkur venter i kulissen): Fag, faglighed og identitet blandt danske bankmedarbejdere: Ph.d. afhandling*. Roskilde: RUC.
- Sørensen, O. H. (2008). *Arbejdets kerne: Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. Kbh.: Frydenlund.

Timmermans, S., & Almeling, R. (2009). Objectification, standardization, and commodification in health care: A conceptual readjustment. *Social Science & Medicine*, 69(1), 21-27.  
doi:10.1016/j.socscimed.2009.04.020

Timmermans, S., & Epstein, S. (2010). A world of standards but not a standard world: Toward a sociology of standards and standardization. *Annual Review of Sociology*, Vol 36, 36, 69-89.  
doi:10.1146/annurev.soc.012809.102629