

# DERFOR ER DET ADMINISTRATIVE ARBEJDE NOGET SÆRLIGT ?

---

NY, FORSKNINGSBASERET VIDEN FOR HK'ERE, TILLIDSVALGTE,  
LEDERE OG BESLUTNINGSTAGERE

---





---

## INDHOLD

---

<b>Pas godt på administrationen</b>	<b>5</b>	<b>Bureautatisk, relationelt, teknologisk</b>	<b>13</b>
Er det administrative arbejde noget særligt?	5	Forskelligt og ens	13
Ikke et rigtigt fag	5	Det bureaukratiske aspekt	13
Ny forskning sætter ord på arbejdet	6	Det relationelle aspekt	15
Kernen, det særlige	6	Det teknologiske aspekt	18
Tre vigtige aspekter	6		
Derfor er det vigtigt	7	<b>Arbejdet under forandring</b>	<b>20</b>
Hvad dette hæfte indeholder	7	Hvad er meningen med arbejdet?	20
<b>Et historisk overblik</b>	<b>8</b>	<b>Skyggesider af moderniseringen</b>	<b>24</b>
Automatisering og EDB	8	Bureautatiet er både nødvendigt og under afvikling	24
Centralisering og gør det selv-administration	8	Relationelt arbejde knyttes til køn og personlighed, frem for til kompetencer	24
<b>Undersøgelsens metode</b>	<b>10</b>	Teknologiske systemer indføres som færdige	24
Under forandring	11		
Observation, interview, skygge	11	<b>Værn om det særlige</b>	<b>26</b>
		<b>Hvad kan det bruges til?</b>	<b>27</b>

# Forord

Administrative medarbejdere har en afgørende rolle i at få tingene til at glide på arbejdspladsen. Men deres indsats og faglighed bliver ofte overset, når der skal ske forandringer. Når politikere, topchefer og konsulenter digitaliserer, sparer og effektiviserer, glemmer de i mange tilfælde at indtænke den reelle betydning af det administrative arbejde. Risikoen er, at vigtigt arbejde bagefter ikke bliver udført, at andre faggrupper må bruge deres tid på administrative opgaver, og at kvaliteten af forvaltning og service falder.

Måske skyldes forglemmelsen uvidenhed om det administrative arbejde. Måske er mange – både blandt beslutningstagere og blandt andre faggrupper – simpelthen ikke klar over, hvad de går glip af ved at lade hånt om administrationen. Selv fagets egne udøvere kan nogle gange have svært ved at formulere deres rolle og indsats lige så entydigt som fx en dommer eller en lektor på universitetet. Det administrative arbejde har det med at være usynligt. Men det er noget ganske særligt – og har afgørende betydning for effektiv drift og udvikling af blandt andre statens arbejdspladser.

Som fagforening for 21.000 statsansatte HK'ere, hvoraf mange er administrative medarbejdere, har HK Stat støttet banebrydende forskning i, hvori det særlige består. I december 2016 forsvarerede Rikke Thomsen, konsulent i HK Stat, sin erhvervs-ph.d »*Administrativt arbejde – er det noget særligt?*« Bedømmelsesudvalget kaldte afhandlingen 'Et vigtigt bidrag til forskningen i det administrative arbejde' og 'et stort og originalt forskningsarbejde'. Jeg er helt enig.

Rikke Thomsens forskningsresultater er vigtige for alle, der træffer beslutninger på det administrative felt. Med dette formidlingshæfte ønsker vi at dele den nye viden med tillidsvalgte, ledere og beslutningstagere. Jeg vil opfordre jer, der læser med, til at bruge denne viden til at blive bevidste om det særlige ved det administrative arbejde på netop jeres arbejdspladser – ikke mindst i forbindelse med forandringer.

God læselyst.

*Rita Bundgaard, formand for HK Stat*



# Pas godt på administrationen



Derfor er **det administrative arbejde noget særligt**

I effektiviseringens, moderniseringens og digitaliseringens navn er politikere og ledere i disse år ved at rokke ved en grundpille i det danske velfærdssamfund: bureaukratiet. En udskældt, men også for mange i virkeligheden ukendt organisationsform, for hvad laver de, der er sat til at forvalte bureaukratiet? En del af svaret er, at de sikrer en ensartet og dermed fair behandling af borgere og virksomheder. Det viser ehvervs-ph.d.-afhandlingen *Administrativt arbejde - er det noget særligt?* af arbejdsmiljøkonsulent i HK Stat Rikke Thomsen. Gennem observationer og analyser af forskellige administrative arbejdspladser i staten dokumenterer Rikke Thomsen ikke blot kernen i det administrative arbejde, men også dets værdi, og hvordan denne værdi med fordel kan udvikles og bringes med ind i fremtiden, men i stedet er under stærkt pres og i fare for at forsvinde. Afhandlingen er dermed en beskrivelse af, og et forsvar for, bureaukratiet og det administrative arbejde.

## **Er det administrative arbejde noget særligt?**

Det offentlige arbejdsmarked er som bekendt under forandring. Rutiner ændres, funktioner centraliseres eller udliciteres, systemer og maskiner overtager menneskers arbejde, og mange faggrupper må finde nye måder at bringe deres kompetencer i spil på.

Sådan er det også for de administrative medarbejdere i staten. Digitalisering, politiske reformer og udviklingen af ud-

dannelsessystemet gør, at virkeligheden i det daglige arbejde for de administrative medarbejdere forandres med lynets hast.

Forandringen i sig selv er ikke ny. Det administrative arbejde har traditionelt været defineret ved netop at være foranderligt, især i kraft af maskinernes indtog på kontorerne. Fra skrivemaskinens fremkomst i starten af 1900-tallet over indførelsen af EDB i anden halvdel af samme århundrede til nutidens omfattende digitalisering har administrativt personale været vant til at omstille og dygtiggøre sig.

## **Ikke et rigtigt fag**

Administrative medarbejdere har også været vant til, at deres arbejde langt hen ad vejen ikke er blevet set på som noget særligt - at det ikke er blevet anerkendt som et fag, men blot som nogle, der skal servicere og stå til rådighed for andre faggrupper. Der har hersket og hersker stadig til en vis grad en opfattelse af, at 'enhver' kan udføre 'rutinepræget' kontorarbejde, og at administrative medarbejdere derfor nemt kan erstattes af maskiner eller studentermedhjælpere, eller at andre faggrupper kan overtage administrationen af sig selv. I de sidste mange år har der desuden været knyttet nogle negative forestillinger til de administrative medarbejdere om, at de havde modstand mod forandring. De er blevet opfordret til at være omstillingsparate og genopfinde sig selv, hvis de ikke ville overflødiggøres. I modsætning til

de varme hænder i plejesektoren er de administrative blevet forbundet med kolde hænder og tungt bureaukrati.

---

**I MODSÆTNING TIL DE VARME HÆNDER I PLEJSEKTOREN ER DE ADMINISTRATIVE BLEVET FORBUNDET MED KOLDE HÆNDER OG TUNGT BUREAUKRATI.**

---

**Ny forskning sætter ord på arbejdet**

Mange af fordommene om det administrative arbejde og de administrative medarbejdere handler om manglende viden. Det administrative arbejdes kerne har ikke været beskrevet synderligt grundigt forskningsmæssigt. Dette ændrede sig dog i 2016, da Rikke Thomsens Erhvervs-Ph.D.-afhandling *Administrativt arbejde - er det noget særligt?*, udkom. Afhandlingen er udarbejdet på basis af et pilotstudie i en HR-afdeling i et ministerium samt praksisstudier på tre statslige arbejdspladser: en professionshøjskoles regnskabsafdeling, to seminarers studieadministration samt en offentlige styrelses sagsbehandlingsenhed. Målet med forskningen, som er et samarbejde mellem HK Stat og Center for Arbejdslivsforskning, Roskilde Universitetscenter (RUC), var at finde ud af:

- Ⓞ Hvad der er det særlige ved administrativt arbejde
- Ⓞ Hvordan arbejdet påvirkes af forandringer og hvordan medarbejderne påvirker forandringerne?



**Kernen, det særlige**

Rikke Thomsen fandt gennem observationer, samtaler, interview og skyggearbejde på de tre arbejdspladser frem til, at administrativt arbejde i den grad har en kerne, som kræver særlige kompetencer og afspejler og opfylder reelle behov. Paradoksalt nok er den kerne ofte usynlig - i hvert fald er den ikke anerkendt eller italesat, hverken af det administrative personales ledere eller af medarbejderne selv. Man gør det bare. Det, de administrative medarbejdere kan bedre end andre, tages for givet, også af dem selv. Ofte ses det som knyttet til personer eller køn, og endnu oftere ses og anerkendes det slet ikke som den værdi, det udgør. Det betyder, at det særlige ved arbejdet er udsat for at forsvinde ved forandringer. Da behovene for det, de administrative i særlig grad kan, imidlertid ikke forsvinder, må disse behov opfyldes af andre medarbejdere med ringere forudsætninger for det - eller slet ikke. Forvaltningen og borgerne går simpelthen glip af noget særligt og opdager det først, når det er væk.

---

**DET, DE ADMINISTRATIVE MEDARBEJDERE KAN BEDRE END ANDRE, TAGES FOR GIVET, OGSÅ AF DEM SELV.**

---

**Tre vigtige aspekter**

Rikke Thomsens studier dokumenterer for første gang, at det særlige ved administrativt arbejde udgøres af tre aspek-

👉 **Det var en god sag, fordi man skulle tænke på andre måder. ... Jeg legede de-  
tektiv, jeg skulle holde styr på en masse ting. ... Jeg skulle få fat i alle sammen  
- kommunen og jurister og direktionen... Fordi pludselig begyndte journalister  
også at finde ud af der var en sag og spurgte til, hvorfor de sveller lå deroppe i  
havnen. ?**

#### MEDARBEJDER I SAGSBEHANDLERNE

ter, som går på tværs af tid, sted, fagspecifikt indhold af arbejdet og enkeltpersoner, nemlig:

- 🕒 Det **bureaukratiske** aspekt
- 🕒 Det **relationelle** (eller emotionelle<sup>1</sup>) aspekt
- 🕒 Det **teknologiske** aspekt

De tre aspekter er indbyrdes forbundne, overlappende og mere eller mindre fremtrædende i forskellige arbejdspraksisser, men de er altid til stede og har værdi for både medarbejderne selv, andre faggrupper, forvaltningen og borgerne.

Studierne viser samtidig, at muligheden for at inddrage disse aspekter i arbejdet ændres under hastige forandringer med risiko for tab af værdi for såvel medarbejderne selv og andre faggrupper som for forvaltningen og samfundet som helhed. Arbejde, som er vigtigt, bliver simpelthen ikke udført, erfaringer, som er opbygget gennem mange år, bliver ikke bragt i spil, processer forsinkes eller bliver mindre succesfulde - med dårligere arbejdsmiljø og ringere forvaltning som yderste konsekvens.

---

👉 **ARBEJDE, SOM ER VIGTIGT, BLIVER SIMPELTHEN  
IKKE UDFØRT.**

---

#### Derfor er det vigtigt

Rikke Thomsens forskningsresultater er vigtige for alle, der træffer beslutninger på det administrative felt. At belyse og dokumentere kernen i det administrative arbejde, og hvordan teknologi og organisationsforandringer kan understøtte og udvikle den, er til gavn for både medarbejderne selv, den forvaltning, de er en del af, og samfundet.

#### Hvad dette hæfte indeholder

Hæftet her formidler de vigtigste fund og pointer fra afhandlingen *Administrativt arbejde - er det noget særligt?* Fokus er på forskningens resultater med en kortere gennemgang af historie, teori og metode. Formålet er at fortælle, hvad det særlige ved det administrative arbejde er, hvordan det påvirkes under forandringer, og hvordan medarbejderne påvirker forandringerne, i ikke-akademiske termer.

1) I afhandlingen 'det emotionelle aspekt'. Det emotionelle/relationelle aspekt trækker på forskning i det emotionelle arbejde. I denne sammenhæng giver 'det relationelle' mere mening, da det handler om koordinering og problemløsning i nuet.

# Et historisk overblik



8

Det administrative arbejde har levet en omtumlet tilværelse, hvor det mest stabile i arbejdet måske har været forandring.

I slutningen af 1800-tallet var det at arbejde på kontor en karrierevej for en mand, der drømte om, og havde god mulighed for, at blive prokurist, direktør, bogholder eller regnskabschef.

I 1920'erne øgedes behovet for administrative medarbejdere, og det blev muligt for middelklassens døtre at få kontorarbejde som en passende beskæftigelse, mens de ventede på at blive gift. Arbejdet blev nu delt i rutine og udvikling, som var knyttet til de to køn. Kvinderne, som man mente var flittige, ordentlige og dygtige til at betjene maskiner, skrev på skrivemaskine, passede telefon, førte regnskab, arkiverede og journaliserede, mens mændene rykkede videre til mere alsidigt og udviklende arbejde som sagsbehandlere eller ledere.

I takt med industrialiseringen, krisen og senere krigen efterspurgte centraladministrationen stadig flere kontormedarbejdere, og fra 1930'erne rykkede også arbejderklassens kvinder ind på kontorerne, hvor de kunne få renere og mindre fysisk krævende arbejde.

## **Automatisering og EDB**

Fra 1940'erne til 1990'erne fik automatisering og EDB stor betydning for det administrative arbejde, især i sidste del af

perioden. I 1960'erne og 1970'erne voksede den offentlige sektor voldsomt, og man havde samtidig forestillinger om, at teknologien ville kunne overflødiggøre mange kontorfunktioner. Men eftersom der blev flere og flere opgaver, blev der alligevel ikke færre kontorjobs, som man ellers havde forudset. Teknologien ændrede dog indholdet af opgaverne. Hvor det at skrive på maskine for eksempel tidligere var et håndværk, blev skrivefunktionen nu lagt andre steder i kraft af tekstbehandlingsmulighederne. Til gengæld måtte de administrative medarbejdere bruge mere tid på at give, lagre og genfinde information. Ligesom man tidligere havde tænkt og italesat, at kvinder var gode til at skrive på maskine eller betjene hulkort, blev det administrative arbejde også i denne periode fortsat set som et kvindearbejde. Ikke mindst den usynlige del af det, som handlede om at håndtere relationer, time og koordinere arbejdet - ofte kaldet 'blækspruttefunktionen' - blev knyttet til (kvinde)køn og et særligt medfødt omsorgsgen.

## **Centralisering og gør det selv-administration**

Fra 1980'erne og frem til i dag har der været fokus på at effektivisere det administrative arbejde. Politiske reformer og opfindelse af ny teknologi driver en udvikling, hvor funktioner fusioneres, centraliseres og fjernes fra kerneopgaven, så de administrative medarbejdere ofte kommer fysisk langt væk fra de funktioner, de administrerer. Det er i høj grad digitaliseringen, der muliggør denne opdeling, og det er også den, der gør det muligt at lade andre faggrupper og/eller



borgerne overtage en del af det administrative arbejde. Undervisere skal for eksempel selv udfylde eksamensplaner online, mens borgerne skal udfylde deres egen selvangivelse og lignende. Den udvikling giver til gengæld de administrative medarbejdere nye opgaver med at understøtte 'gør det selv'-administrationen, når kolleger eller borgere kløjes i systemerne, eller når systemerne ikke fungerer, som de skal.

Den offentlige forvaltning i Danmark har siden 1980'erne været, og er stadig præget af tidens krav om modernisering, effektivisering og langt hen ad vejen et opgør med bureaukratiet. Hvor staten tidligere i højere grad var en myndighed, handler det nu om, at borgerne skal have strømlinet og effektiv service fra det offentlige. For medarbejderne betyder det krav om udvikling og omstilling, samtidig med at deres arbejde til en vis grad forbindes med noget negativt, som der skal være mindre af. De administrative medarbejdere skal altså favne og hjælpe andre igennem omstillinger, hvis formål blandt andet er at overflødiggøre dem selv. Det er den virkelighed, Rikke Thomsens studier tager afsæt i.

---

**DE ADMINISTRATIVE MEDARBEJDERE SKAL  
ALTSÅ FAVNE OG HJÆLPE ANDRE IGENNEM  
OMSTILLINGER, HVIS FORMÅL BLANDT ANDET ER  
AT OVERFLØDIGGØRE DEM SELV.**

---



---

## OBSERVATION FRA AFHANDLINGEN

---

*Der høres hurtige faste skridt ude på gangen. En tekniker er lige kommet ind ad døren for at tale med en 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 kommet svar fra en virksomhed i en 'kompleks' sag. Sagsbehandleren sukker. Der mangler fortsat dokumentation fra virksomheden.*

### STUDIEADMINISTRATIONEN

# Undersøgelses metode



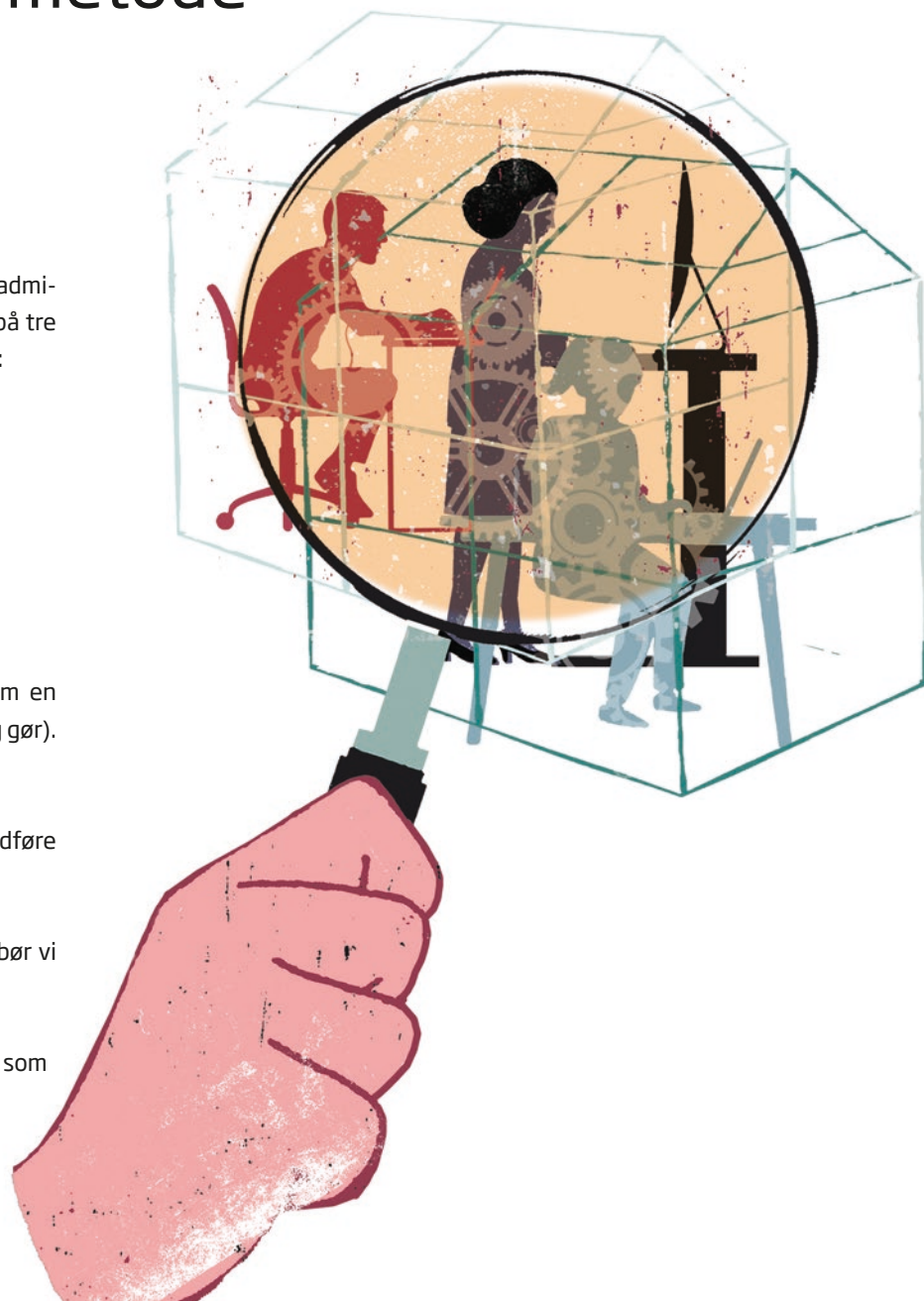
10

Rikke Thomsen har dokumenteret det særlige ved det administrative arbejde ved at observere arbejdet i praksis på tre administrative arbejdspladser inden for staten, nemlig:

- ☉ En regnskabsenhed på en professionshøjskole (*Regnskab*)
- ☉ Studieadministrationerne for flere seminarier (*Studieadministrationen*)
- ☉ En sagsbehandlingsgruppe i en offentlig styrelse (*Sagsbehandlerne*)

Hvert sted - hver arbejdsplads - ses og omtales som en *praksis*. En praksis er organiserede aktiviteter (siger og gør). Praksisser organiseres af:

- ☉ Praktisk forståelse af, hvad og hvordan man skal udføre en aktivitet.
- ☉ Regler, som gælder for praksissen.
- ☉ Værdier, der ligger til grund for praksissen - hvad bør vi gøre, hvad er accepteret og passende?
- ☉ En praksistradition, som er historien om, hvad der er sket og tilladt. En form for kollektiv hukommelse, som bliver reproduceret i de konkrete praksisser.



☞ **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 give en ekstra lyst og spænding.** ☞

#### MEDARBEJDER I SAGSBEHANDLERNE

##### **Under forandring**

Både Regnskab, Studieadministrationen og Sagsbehandlere var eller havde været under store, men forskellige forandringer, mens forskeren observerede arbejdet. Regnskab havde været igennem en omfattende centralisering og var blevet placeret fysisk langt fra de studieadministrationer, de skulle administrere. Studieadministrationen var ligeledes påvirket af centralisering og fusioner og af indførelsen af tre nye digitale systemer. Endelig havde Sagsbehandlere fået til opgave at behandle ansøgende virksomheder mere som kunder, måske på bekostning af deres myndighedsrolle. Desuden havde de igennem de sidste par årtier været underlagt vedvarende tiltag, der skulle effektivisere deres arbejde. Forandringerne og den måde, de påvirkede arbejdet på, samt den måde, medarbejderne påvirkede forandringerne på, var en væsentlig del af forskningsdesignet.

##### **Observation, interview, skygge**

Forskeren tilbragte en længere periode, cirka otte uger, på hver arbejdsplads. Hun observerede og noterede, hvad der blev arbejdet med, og hvordan der blev arbejdet med det, hvad og hvordan der blev talt om arbejdet, hvordan stemningen var. Både generelt og specifikt i forbindelse med de forskellige forandringer. Særligt vigtigt var sammenhænge med andre faggrupper, ledelse med videre. Hun var med til interne og eksterne møder, sad med i det daglige arbejde,

talte med medarbejderne og havde adgang til dokumenter og systemer. Rikke Thomsen fungerede dog ikke kun som fluen på væggen, men italesatte, hvad hun oplevede og undrede sig over undervejs og fik medarbejdernes refleksioner. Desuden foretog hun en række interviews med medarbejderne og deres ledere, ligesom hun benyttede 'skygge' metoden, hvor hun fulgte en bestemt medarbejder en hel dag. Hun analyserede og beskrev derefter såvel arbejdets kerne som de forskellige forandringer i arbejdet.

Teoretisk hviler forskningen på praksisteori, især inspireret af den amerikanske filosof Theodore Schatzki. At sætte fokus på sociale praksisser er en måde at forstå menneskelig adfærd og sociale ordener på. Sociale ordener er både dér, hvor mening skabes, og 'styrende' for konkrete handlinger. Der knytter sig en særlig mening og identitet til de sociale ordener. For eksempel udføres undervisning som en praksis på bestemte måder, følger bestemte regler og følger normer for de følelser, det er legitimt for undervisere at vise for at nå deres mål. Praksisteori er nært knyttet til normer, fordi der i enhver praksis 'forhandles' om, hvorvidt praksissen udføres passende eller ej. Sidst indgår ting eller materialitet som rum, systemer, computere og telefoner i enhver praksis.

OBS: Alle navne og stednavne i både citater og observationer i såvel afhandlingen som i dette hæfte er anonymiseret.

◌ **Han forsøgte at snyde fra start med anmeldelsen. Der havde ligget en kæmpestor 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. ?**

MEDARBEJDER I SAGSBEHANDLERNE

◌ **Jeg har jo rigtig mange, der kommer ind, 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 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 er det lige at ville give et ekstra ryk og hjælpe. ?**

MEDARBEJDER I STUDIEADMINISTRATIONEN

◌ **Jeg var på Strandgården 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 havde sikkert ikke tid længere. Jeg skulle nu vise underviserne, hvad de skulle gøre. De kører praktikkørsel, og det er ret vigtigt at få de penge, og så må man jo sætte sig ind i, hvordan man får dem. Mange sagde: "Det får vi ikke penge for" ... Det var op ad bakke ... ?**

MEDARBEJDER I REGNSKAB

# Bureaukratisk, relationelt, teknologisk

✱ De tre aspekter

## Forskelligt og ens

Arbejdet i en regnskabsafdeling på en professionshøjskole, en studieadministration for flere seminarier og sagsbehandlingsenheden i en styrelse, der administrerer transport med farligt affald, er vidt forskelligt. Det kræver forskellige kompetencer og rutiner at få udgifter og indtægter til at stemme, at hjælpe undervisere med et nyt system til at håndtere eksamener og få virksomheder til at overholde EU-direktiver om farligt affald.

Men der er også vigtige fællesnævnerne. Rikke Thomsen fandt i sine studier, at tre aspekter gik igen i det administrative arbejde på tværs af praksisser, nemlig:

- ☉ Det **bureaukratiske** aspekt
- ☉ Det **relationelle** aspekt
- ☉ Det **teknologiske** aspekt

## Det bureaukratiske aspekt

Bureaukratiet er et grundlæggende træk i den offentlige sektors organisering. De centrale elementer, som gør bureaukratiet til en særlig organisering, er: ansvarlig styring, streng overholdelse af procedurer, stærk loyalitet, upartiskhed - at behandle alle mennesker lige - pålidelighed og en fair proces.



◊ **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.**?

#### MEDARBEJDER I SAGSBEHANDLERNE

14

#### Det bureaukratiske aspekt

- 🕒 **Dokumentere:** beskrive sager ansvarligt, ensartet og præcist ud fra en klar terminologi - så dokumentationen bliver en fælles hukommelse.
- 🕒 **Styre og kontrollere processer:** for eksempel at udarbejde vejledninger og værktøjer til at styre opgaveforløb og brugen af teknologi.
- 🕒 **Vurdere:** tolke bekendtgørelser, lovgivning og andre regler.
- 🕒 **Være konsistent over tid:** danne grundlag for beslutninger, som er konsistente over tid og sikrer den røde tråd.
- 🕒 **Agere fremsynet:** oversætte ændringer i lovgivning eller regler til praktisk virkelighed og afklare, hvad reglerne betyder for sagsgange og den måde, kontoret besvarer spørgsmål på. Undersøge og gennemtænke tingene for sigtigt, så det bliver anvendeligt i en praktisk virkelighed.
- 🕒 **Se på tværs af flere områder:** trække på andre fagområder end sit eget på baggrund af tidligere opgaver eller års erfaring i at se på tværs af fagområder.

#### Eksempler på det bureaukratiske aspekt fra de tre praksisser

I *Regnskab* skal medarbejderne ud fra bestemte regnskabsregler kontrollere, dokumentere og styre processer. De skal få udgifter og indtægter fra seminarierne til at gå op på bundlinjen, og når tallene ikke stemmer, skal de enten rette

dem ved at gennemskue, hvor det er gået galt, eller få nogle andre til at gøre det. Derved er de med til at sikre den korrekte brug af professionshøjskolernes midler. Fremsynetheden kommer for eksempel til udtryk, når medarbejderne i kraft af deres erfaring forsøger at gennemskue nye momsreglers konsekvenser.

*Studieadministrationen* skal servicere studerende og undervisere, så uddannelserne glider glat fra første tilmelding til sidste eksamen med alle de bump på vejen, der kan opstå, når materialer bliver forsinkede, studerende dumper og/eller kommer i krise, eller undervisere glemmer pensumlister. Medarbejderne har en årelang erfaring i at skabe deres egne systemer til at organisere, planlægge og styre processer. De har en solid praktisk erfaring med, hvad der virker, og får tingene til at glide.

*Sagsbehandlerne* skal forvalte EU's regler for transport af affald. De skal sikre, at reglerne ikke bare bliver overholdt, men at alle virksomheder bliver vejledt og ansøgningerne bedømt ud fra samme standarder. På den måde passer styrelsen både på miljøet og på virksomhedernes oplevelse af retfærdig behandling.

#### Det relationelle aspekt

Der findes et udtryk, som politikere og medier kan lide at bruge, men mange administrative medarbejdere ikke bryder sig



---

## DERFOR ER DET BUREAUKRATISKE ASPEKT VIGTIGT

---

Det bureaukratiske aspekt sikrer en ensartet og dokumenteret behandling af sager. I både Regnskab, Studieadministrationen og hos Sagsbehandlerne tilfører erfaringen med bureaukratiet noget værdifuldt til administrationen. Når tal ikke stemmer, eller procedurer ikke virker, ved medarbejderne ofte, hvor det kan være gået galt, og hvad de skal gøre, eller hvem de skal gå til, for at få rettet fejlen. De administrerer ikke bare ud fra regelsæt, men i høj grad også ud fra erfaring med, hvordan reglerne virker i praksis og på tværs. Den erfaring har hverken robotter eller andre faggrupper.



om: *kolde og varme hænder*. Varme hænder bruges om ansatte i det offentlige, hvis hænder bogstavelig talt rører ved borgerne: sygeplejersker, SOSU-assistenter, vuggestuepædagoger. Det administrative arbejde opfattes til gengæld ofte mere 'koldt' – som noget, der handler om maskiner og papirer fjernt fra borgernes varme hud. Derfor kan det måske også overraske, at en del af det administrative arbejdes kerne handler om relationer; men det gør det. Det handler om relationer mellem forvaltning og borgere, internt mellem administrative medarbejdere og mellem de administrative og andre faggrupper. Arbejdet med det relationelle indebærer blandt andet at:

- ☞ **Samarbejde med forskellige faggrupper:** det kan i en studieadministration for eksempel være at håndtere såvel undervisere som studerende og måske endda forældre, eller i en regnskabsafdeling af få andre til at rette op på fejl og mangler ved at kommunikere med dem, der har begået fejlene.
- ☞ **Håndtere ambivalenser:** når en del af arbejdet er service, vil man også møde både negativ og positiv feedback; både fra dem, som servicen er rettet mod – borgerne – fra kollegerne, der møder borgernes begejstring og det modsatte, og fra andre faggrupper, som de for eksempel skal sætte ind i nye systemer, disse måske ikke har lyst eller tid til at lære at kende.
- ☞ **Koordinere og time:** løse problemer og spørgsmål i nuet.



At arbejde med relationer er i den grad usynligt (som) arbejde. Rikke Thomsens studier viser, at hverken medarbejderne selv eller andre ser det som andet end at: "Det gør jeg/hun, fordi jeg/hun bare *er* sådan." Ofte er det også knyttet til køn og forestillingen om, at kvinder har et omsorgsgen. Men virkeligheden er, at det ikke kun kræver særlige kompetencer at arbejde med relationer, men i høj grad også viden om, og erfaring med, de systemer eller regler, man skal guide borgerne, sine kolleger eller andre faggrupper i. Man skal kunne håndtere både frustrerede og begejstrede borgere, kolleger og virksomheder. Medarbejderne står i en servicerelation, hvor de skal understøtte og hjælpe andre på vej. De skal kunne give svar og håndtere problemer i situationer, koordinere, guide videre med mere. Samtidig kræver det viden i, og erfaring med, de andre aktører og deres forudsætninger og situation.

#### **Eksempler på det relationelle aspekt fra de tre praksisser**

Medarbejderne i *Regnskab* er på relationelt arbejde, når de skal kommunikere med studieadministrationerne, som skal levere tal og ikke altid gør det rigtigt, med ledelsen og med kolleger. Et nyt system, Rejs Ud, hvor andre faggrupper selv skal indtaste rejseudgifter, kræver *gefühl* og gode pædagogiske evner. Især kræver det god kommunikation at få andre til at rette fejl, de har begået. I *Regnskab* hersker også en særlig humoristisk tone, som får arbejdet til at glide. Der tales, grines og sendes vittigheder rundt, mens der arbejdes,

og frem for at forstyrre fodrer dette arbejdet og skaber produktivitet. Humoren bruges både til at holde gejsten oppe, efter at en del af opgaverne er blevet mere ensartede og kedelige, og til at udtrykke frustrationer i samarbejdet med for eksempel konkurrenten Budget.

I *Studieadministrationen* skal de administrative medarbejdere vide, hvor de studerende er følelsesmæssigt, for at kunne hjælpe dem. Skal de bare have et faktuel svar på en tilmeldingsfrist, eller er der noget dybere på spil, har de brug for en ekstra hjælpende hånd for at komme videre? En underviser er heller ikke bare en underviser. Det er helt afgørende for at få samarbejdet til at fungere og arbejdet til at glide, at de håndteres forskelligt. Nogle skal rykkes for pensumlister igen og igen, andre er mere selvkørende. At navigere rundt i de forskellige personligheder og måder at arbejde og samarbejde på er både udfordrende, sjovt og vigtigt for medarbejderne.

*Sagsbehandlerne* har kontakt til mange virksomheder, som blandt andet skal guides i at ansøge rigtigt om tilladelser til at transportere miljøfarligt affald. Nogle virksomheder har professionel respekt for sagsbehandlerne, andre er stressede og korte for hovedet, andre igen endda aggressive, hvis de ikke straks kan få den tilladelse, de har brug for, eller de er frustrerede over al den dokumentation, der er brug for. Det relationelle aspekt handler blandt andet om at kunne skelne mellem virksomhederne og vide, hvem der skal behandles





---

## DERFOR ER DET RELATIONELLE ASPEKT VIGTIGT

---

Det administrative arbejde er blandt andet kendetegnet af at være støttefunktion for andre faggrupper - nogen og/eller noget skal administreres. En stor del af at få støttefunktionen til at fungere handler om relationer. Når administrationen glider glat, kan de andre grupper koncentrere sig om det, de er gode til og har til opgave. Når den ikke gør, går 'alt' i stå, med dyre eller irriterende forsinkelser og frustrationer til følge. Endelig er det relationelle aspekt med til at skabe menneskelig mening og dermed glæde i arbejdet for både de administrative medarbejdere selv, andre faggrupper og borgere.

☞ **Der er jo undervisere, der leverer tingene, som studieadministrationen skal bruge, prompte, når du beder om det. Og så er der nogle, 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 er nødt til at fange dem fysisk.**?

### MEDARBEJDER I STUDIEADMINISTRATIONEN.

hvordan for at få tingene til at glide. For eksempel er der stor forskel på, om det er lederen af en lille virksomhed, man taler med, eller en stor koncern, hvor der er medarbejdere til opgaven.

### Det teknologiske aspekt

Få faggrupper har som de administrative medarbejdere været vant til at have teknologi ikke bare som en del af deres arbejde, men ofte som styrende for indholdet i det. Arbejdet med det teknologiske aspekt indebærer blandt andet at:

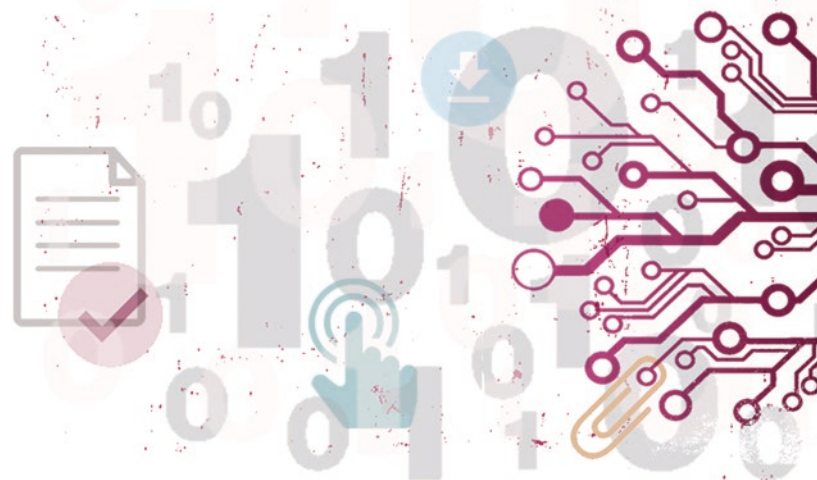
☞ **Omsætte teknologi til praksis og supplere den:** de administrative medarbejdere skal ofte håndtere den nye teknologi, der indføres, få den til at virke i det daglige arbejde og i samarbejdet mellem faggrupper. Når den ikke virker, er det dem, der opdager og påpeger fejl og mangler og supplerer med håndholdte løsninger, til disse fejl



## OBSERVATION FRA AFHANDLINGEN

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 Heidi. "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 Nuwises (firmaet bag Wise-flow) vejledninger er rigtig gode," siger Lisa. "Ja," siger Heidi, "men det skal jo kunne bruges i vores sammenhæng."

## STUDIEADMINISTRATIONEN



bliver rettet. På den måde er de med til at forfine og innovere systemerne.

- ☉ **Oplære og supportere** andre i at bruge systemerne: når de administrative har lært systemerne at kende, bliver det dem, andre faggrupper kommer til for hjælp.
- ☉ **Være teknologi-ambassadører**: som de første og hurtigt bedste brugere bliver det ofte det administrative personale, der skal overbevise andre mere eller mindre modvillige faggrupper om det fornuftige i at bruge systemerne.

### Eksempler på det teknologiske aspekt fra de tre praksis

I *Regnskab* skal medarbejderne mestre en række systemer og som noget nyt også formidle dem til, og supportere, andre faggrupper. Systemerne er snævre og bestemmer, hvordan data behandles, og der er strenge regler for, hvordan man udfører arbejdet. Teknologien er styrende for arbejdet, der er kun lidt manøvrerum for at påvirke.

*Studieadministrationen* er vant til at håndtere systemer. Mens forskeren er i gang med sine studier, indføres et nyt eksamenssystem, Wiseflow. De administrative medarbejdere regnes ikke for aktører i forhold til Wiseflow, alligevel



bliver det dem, der skal tilpasse systemet til virkeligheden og finde måder at få det til at fungere på. Samtidig skal de lære – sommertider meget frustrerede – undervisere og studerende at gebærde sig i det.

Hos *Sagsbehandlerne* kommer det teknologiske aspekt blandt andet til udtryk, når medarbejderne er ude for at foretage fysiske kontroller, altså helt konkret vinke lastbiler ind til siden sammen med politiet og tjekke lasten. Her har de trådløst net og indbygget printer i kontrolbilen. Sagsbehandling er endnu ikke digitaliseret, men står over for at blive det. Til gengæld har de udviklet masser af systemer til blandt andet ajourføring over tid, systemer, som med fordel kunne bringes med ind i digitaliseringen, men ikke nødvendigvis bliver det.

De tre aspekter udgør til sammen det administrative arbejdes kerne. De hænger sammen og overlapper. Teknologien støtter for eksempel bureaukratiet, og bureaukratiet udøves blandt andet gennem relationsarbejde. Paradoksalt er væsentlige dele af aspekterne samtidig usynlige eller ikke italesat af hverken medarbejdere eller ledere, og blandt andet derfor er de sårbare under forandringer.



---

## DERFOR ER DET TEKNOLOGISKE ASPEKT VIGTIGT

---

Teknologien har altid været en del af det administrative arbejde. Historisk er maskinerne blevet båret ind på kontorerne for at lette arbejdet, men i dag er digitaliseringen også del af et politisk projekt, der handler om modernisering: at give effektiv og hurtig service til borgerne med brug af færrest mulige midler. De administrative medarbejdere har i modsætning til andre faggrupper håndtering af it-systemer som en central del af deres arbejde. Derfor ved de på egen krop, hvad der virker, og de er ofte ikke teknologi-forskrækkede. I en tid, hvor alt digitaliseres, ligger en enorm ressource i den medarbejdergruppe, både i forhold til at efterspørge, udvikle, undervise og supportere andre i systemerne.

# Arbejdet under forandring



20

Mens forskeren observerer de tre praksisser, undergår eller har de undergået større eller mindre forandringer: Studieadministrationerne har fået en fælles ledelse, som sidder i den centrale administration, og et par opgaver er allerede blevet centraliseret, mens andre skal følge efter. Desuden har de fået et nyt digitalt eksamenssystem, WISEflow, som skal implementeres og accepteres hos underviserne. Regnskab er blevet centraliseret, specialiseret og til en vis grad degraderet. Endelig skal Sagsbehandlerne i stigende grad servicere virksomheder som kunder. Disse forandringer påvirker og ændrer de tre aspekter, der udgør kernen af arbejdet.

## Hvad er meningen med arbejdet?

Ingen af de tre praksisser administrerer uden mål. Regnskab, Studieadministrationen og Sagsbehandlerne har hvert deres overordnede projekt, som de administrative medarbejdere brænder for og tager stort ansvar for at fuldføre, også gennem forandringer, som gør det vanskeligt. Rikke Thomsens studier viser, at:

*Studieadministrationens* projekt er især at møde og servicere undervisere og studerende på seminarierne der, hvor de er, og hjælpe dem videre.

*Regnskab* vil gerne have 'husholdningsregnskabet' på professionshøjskolen til at gå op og overholde bevillingen - og dermed passe godt på fællesskabets midler.

*Sagsbehandlerne* ønsker at passe på både det fjerne og nære fælles miljø ved at sørge for, at der ikke er ulovligt (skadeligt) affald i omløb.

Disse projekter bliver alle udfordret under de forskellige forandringer:

I *Studieadministrationen* betyder centralisering, fyringer og digitalisering især færre korte fysiske møder og/eller telefonsamtaler med studerende og undervisere, som har været en væsentlig del af arbejdet tidligere. Både fordi det er meningen, at studerende og undervisere skal betjene sig selv, fordi de administrative medarbejdere er fjernet fysisk fra der, hvor undervisningen foregår, og endelig fordi selve arbejdet med forandringerne, for eksempel implementeringen af eksamenssystemet WISEflow, medfører mindre tid og overskud til netop den direkte kontakt. Relationer, der er blevet opbygget over tid mellem undervisere og de studieadministrative medarbejdere, bliver brudt, hvilket opleves som et tab for begge parter. Dermed forsvinder arbejdsglæde for medarbejderne selv og en ressource for de studerende og underviserne, der ikke længere kan få direkte og personlig hjælp.

*Regnskab* er for seks år siden blevet centraliseret, beskåret og placeret langt væk fra studieadministrationerne, hvis 'husholdningsregnskab' de fører, og hvis taldata de er af-

☞ **Det er ikke kun en lille sag eller lastbil, der kører over grænsen ... 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 give en ekstra lyst og spænding.?**

MEDARBEJDER I SAGSBEHANDLERNE

21

☞ **Det vigtigste er at overholde bevillingen - det er god forvaltning.?**

MEDARBEJDER I REGNSKAB



hængige af. Da der ikke sidder nogen med regnskabskompetencer tilbage på studieadministrationerne, har de svært ved at levere data rigtigt, men på grund af ledelsesstrukturen kan medarbejderne i Regnskab ikke 'rettesætte' eller få lov at undervise studieadministrationerne i, hvordan de skal levere. Det skaber problemer i begge lejre. Studieadministrationerne sidder med en opgave, de ikke rigtig kan løse - og måske synes de heller ikke, at det er deres job - og Regnskab får problemer med data, som ikke er gode nok. Opgaven ender mellem to stole.

Dertil kommer, at opgaverne er blevet mere specialiserede og mindre udviklende, og rammerne er blevet strammere; kontrol fylder mere, og det samme gør magtkampe, fordi Regnskab er endt lavere i hierarkiet end Budget, der sidder tættere på ledelsen. Selv om opgaverne grundlæggende er de samme, er der mindre sammenhæng og færre manøvrer muligheder for medarbejderne i Regnskab. Det fører blandt andet til en uvillighed til at lukke nye medarbejdere ind i opgaverne. Samtidig får medarbejderne ikke lov til at udvise den fremsynethed, de ellers kan i kraft af deres faglighed, som er opbygget gennem praksis. Da der for eksempel kommer nye regler om omvendt betalingsmoms, vil især to medarbejdere gerne finde ud af, hvad det kommer til at betyde for Regnskab, men den optagethed bliver modtaget som 'problemativering'.



*Sagsbehandlingsenheden* er den mest robuste af de tre praksisser. Enheden har opbygget en stærk professionel selvforståelse og er lykkedes med at overbevise ledelsen om, at deres måde at sagsbehandle på fungerer, og at de kan tage et stort ansvar - hvilket de også gør. Derfor er de heller ikke 'truet' på samme måde som de andre to praksisser under forandring. Alligevel oplever de et øget krav om at behandle de ansøgende virksomheder som 'kunder'. Da enhedens medarbejdere går højt op i deres myndighedsrolle og ser sig selv som vogtere af miljøet, stritter serviceringstanken noget på dem - de frygter at skulle slække på de regler, de faktisk er stolte over at håndhæve. Mest af alt frygter de at slække på den troværdighed og den røde tråd, som de igennem en årrække har haft i sagsbehandlingen (den bureaukratiske etos).

◊ **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 fødderne, for så ville jeg tage deres opgaver. ... Jeg føler slet ikke, jeg bliver udfordret, og der er ingen intentioner med mig. ?**

NY MEDARBEJDER I REGNSKAB

◊ **Jeg synes ikke, at miljøet er i fokus mere. Det er mere et spørgsmål om at lette og behage 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 fuldstændig enig i, at så skal man selvfølgelig gøre det. Men jeg har svært ved, når virksomheder gang på gang får deres vilje, bare fordi de råber højt, og man ikke længere orker at høre på dem. Det har jeg svært ved at acceptere, for så ryger den røde tråd, og så er der uensartet sagsbehandling. ?**

MEDARBEJDER I SAGSBEHANDLERNE

◊ **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 bag ved 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'? ?**

OBSERVATION FRA AFHANDLINGEN,  
STUDIEADMINISTRATIONEN

# Skyggesider af moderniseringen



Når kernen af det administrative arbejde er 'skjult', bliver den ikke tænkt ind ved planlagte forandringer. Politikere, ledere og konsulenter, der skal træffe beslutninger om forandringerne, kender ikke værdien af arbejdet i praksis. Ledelse og diverse konsulenthuse ser simpelthen ikke de forskellige aspekter som arbejde og tager derfor ikke højde for, hvordan de påvirkes. De forandringer, den offentlige forvaltning er igennem i disse år, handler især om modernisering, effektivisering og service. Administrative medarbejdere er vant til forandringer, til at optimere deres eget arbejde og til at servicere andre. De er klar til forandringerne og kan bidrage til at hjælpe andre. Paradoksalt nok beskyldes de ofte for at være ikke-forandringsparate og ikke-innovative. Deres arbejde ses og anerkendes ikke som et rigtigt fag, og de spørges ikke til råds i de forandringer, som de sættes til at administrere. På den måde er der en række paradokser eller skyggesider af den bevægelse, som er i gang. Nogle af de vigtigste, Rikke Thomsen har fundet, er, at:

## **Bureaukratiet er både nødvendigt og under afvikling**

Alle borgere i et demokrati ønsker og forventer en lige behandling af forvaltningen, og forvaltningen har brug for at kunne reproducere de samme arbejdsgange gennem journalisering og standarder. Derfor er det bureaukratiske aspekt af det administrative arbejde vigtigt og nødvendigt. Samtidig italesættes bureaukratiet som noget, der helst skal blive mindre og mindre af. Bureaukratiet skal afvikles, så ressourcerne kan 'frigøres', og borgerne kan føle sig bedre og hurtigere be-

handlet som 'kunder i butikken'. De, der sørger for, at alt foregår efter bogen, slås altså med at skulle 'afvikle' sig selv.

---

## **DE, DER SØRGER FOR, AT ALT FOREGÅR EFTER BOGEN, SLÅS ALTSÅ MED AT SKULLE 'AFVIKLE' SIG SELV.**

---

### **Relationelt arbejde knyttes til køn og personlighed frem for til kompetencer**

Den del af det administrative arbejde, som handler om at få tingene til at glide - at vide, hvem man skal kontakte, når der opstår bestemte udfordringer, og hvordan man håndterer borgere, kolleger og andre faggrupper, så processerne fortsætter glat - ses ikke som 'arbejde'. I stedet ses det som egen-skaber hos de 'omsorgsfulde' kvinder, der ofte har de administrative jobs. På den ene side er kompetencerne nødvendige for, at arbejdet glider - hvilket man især mærker, når det ikke gør - på den anden side bliver de nedvurderet eller helt overset. De administrative medarbejdere ser ofte heller ikke selv det relationelle aspekt som arbejde og får derfor ikke fremhævet, hvordan de bidrager til forvaltningen med det.

### **Teknologiske systemer indføres som færdige**

Digitaliseringen skal effektivisere forvaltningen og gøre livet nemmere for både medarbejdere og borgere. Det projekt





støtter de administrative medarbejdere langt hen ad vejen op om; de er loyale superbrugere og ambassadører for nye systemer, også selv om de til en vis grad er designet til at gøre administrative medarbejdere overflødige. Men blandt andet fordi de administrative medarbejdere tit ikke inddrages i, hvad systemerne skal kunne, er systemerne faktisk tit ikke 'færdige'. Alligevel bliver det systemerne, der dikterer, hvordan opgaverne skal løses. Når de administrative medarbejdere forsøger at sætte deres erfaringer i spil ved at oplyse om, at et system ikke lever op til forventningerne, bliver de beskyldt for at være kritiske, selv om de netop er drevet af ønsket om, at systemet skal virke.

📍 **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. ?**

MEDARBEJDER I SAGSBEHANDLERNE

# Værn om det særlige



Rikke Thomsens studier viser, at det administrative arbejde er noget særligt. Det rummer tre aspekter, som netop i den kombination bidrager med væsentlig værdi, både til medarbejdernes egen arbejdsglæde og -mening, til andre faggruppers daglige arbejde og til borgernes møde med den offentlige forvaltning. Det viser samtidig, at arbejdets kerne er sårbar under forandring, fordi den er usynlig og underkendt. Først når aspekterne forsvinder, og der ikke længe er nogen, som opfylder kollegernes, andre faggruppers eller borgernes behov, opdages det, hvor stor værdi de tilførte, og så er det måske for sent. Endelig viser studierne, at det har konsekvenser for medarbejdere og forvaltning, når forandringer hastes igennem, og der ikke trækkes på de administrative medarbejders viden og erfaring. Det gælder især digitaliseringen, hvor medarbejdernes erfaring med administrationen af et bestemt område med fordel kan inddrages, inden *systemerne* indføres, og ikke når de først er implementeret og måske ikke dur - til irritation for de andre faggrupper og borgerne.



☞ **Der bliver lavet rigtig mange fejl, rigtig mange gentagne fejl osv., men vi får 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 forkant og være rådgivende og kunne forlange noget, at sige det er vigtigt, at regnskabet er i orden, og så må I indrette jer efter det. ?**

MEDARBEJDER I REGNSKAB

# Hvad kan det bruges til?



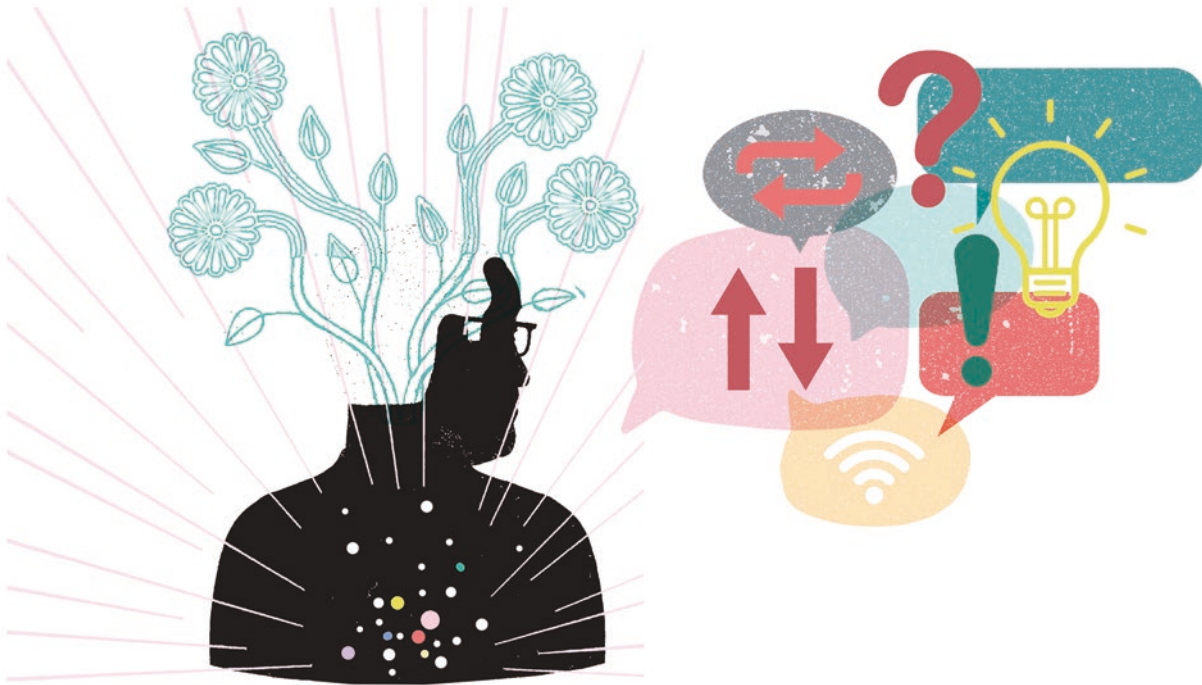
Rikke Thomsens studier viser for første gang, hvad det administrative arbejdes kerne er, nemlig de tre aspekter til sammen. Det betyder, at både medarbejderne selv, deres ledere og alle, der træffer beslutninger på det administrative område, har mulighed for at værne om og udvikle kernen under de heftige forandringer, der er i gang. Forskningen har simpelthen skabt et sprog, der gør det muligt at spørge (og svare på) spørgsmål som:

- ☉ Hvad bidrager det administrative arbejde med i vores enhed/afdeling/forvaltning?
- ☉ Hvilken værdi har dette arbejde for de administrative medarbejdere selv og for andre faggrupper i samme enhed/afdeling/forvaltning?
- ☉ Hvilken værdi har det for de borgere, vi servicerer, og hvilken del vil vi gerne bevare under de forandringer, der er i gang?
- ☉ Hvordan kan vi synliggøre de usynlige aspekter af arbejdet, så vi kan vurdere deres betydning?
- ☉ Hvordan kan vi bevare dem og videreudvikle arbejdet i sammenhæng med ny teknologi og i samspil med andre faggrupper?

På den måde inddrages det særlige ved det administrative arbejde i forandringerne, frem for at forandringerne kommer til at definere det administrative arbejde - til gavn for såvel medarbejdere som samfund.

☉ **Vi skal lidt være forsøgskaniner og se, hvordan det virker. Det har vi været mange gange, men vi er også kommet dertil, hvor vi ikke længere magter at sige, at det har vi ikke tid til, for så bliver vi bare de sure, der ikke gider. ?**

MEDARBEJDER I SAGSBEHANDLERNE



## GODE RÅD TIL ADMINISTRATIVE MEDARBEJDERE I FORANDRINGSPROCESSER

*Sæt ord på arbejdet* og på, hvordan det skaber værdi for andre faggrupper, borgere og/eller virksomheder.

*Undersøg aktuelle planer om forandringer.* Hvad betyder forandringerne for det, der giver mening for jer i jeres arbejde? Kan I gøre noget for at påvirke forandringerne?

*Bliv involveret i forandringerne.* Kom med input til, hvordan I med jeres faglighed kan kvalificere systemer. Teknologi har altid været en vigtig del af HK'ernes arbejde, og der er oparbejdet en særlig faglighed, som handler om evnen til at omsætte og anvende systemer i praksis. Peg på nye kompetencer, som det vil kræve at mestre systemer. Det er vigtigt at være på forkant for at få indflydelse på de teknologiske

systemer, der kan have en stor betydning ikke alene for det konkrete arbejde, men også for samspillet med andre faggrupper. Tal med kollegerne om, hvordan du/I kan kvalificere og bidrage til nye systemer.

*Stil krav.* Anvend faglige argumenter og ideer til at fastholde og/eller forandre arbejdet i en retning, der giver mening for jer, og som kommer andre faggrupper, borgere og virksomheder til gode. Kræv at få tid og ressourcer til kvalificering og implementering af systemer samt kompetenceudvikling.

*Brug digitaliseringen* til at videreudvikle dit arbejde og din faglighed. Det er vigtigt, at du som medarbejder selv er med til at videreudvikle din faglighed.



## GODE RÅD TIL ADMINISTRATIVE LEDERE I FORANDRINGSPROCESSER

*Medarbejdere vil udvikling.* Langt de fleste administrative medarbejdere er loyale og vil rigtig gerne være med til at bringe deres egen enhed og den offentlige forvaltning generelt godt og smidigt ind i fremtiden. Ikke mindst gennem brug af teknologi, som de er trænet i at bruge og lære andre at bruge. De har en stor stolthed ved deres arbejde og er ikke som udgangspunkt imod forandringer, så længe de kan være med til at kvalificere dem, og der er en mening med dem.

*Træk på de administratives viden.* Hver gang et nyt system eller nye arbejdsgange skal indføres, kan det betale sig at se på, hvordan tingene har været gjort indtil nu. Ofte ligger der guld gemt i de administrative medarbejders viden og erfaring, men desværre får guldet ofte lov at ligge uberørt.

*Tænk det bureaukratiske aspekt ind,* når arbejdsgange ændres, processer slankes, eller enheder lægges sammen. Er det stadig muligt at indsamle viden, journalisere og sikre en ensartet og fair behandling? Har medarbejderne mulighed

for at oparbejde vigtig viden og bringe den i spil, eller kommer de så langt væk fra dem, de servicerer, at sammenhængen forsvinder?

*Se værdien af det relationelle arbejde,* medarbejderne udfører. Hvem er de i kontakt med i løbet af en proces? Hvad betyder denne kontakt for processen og resultatet? Hvordan kan den bevares, når stadig flere processer digitaliseres, og når enhederne flytter fysisk væk fra dem, de administrerer? Hvad går tabt ved ikke at være tæt på?

*Brug medarbejderne til at kvalificere og videreudvikle nye it-systemer.* Hvilke erfaringer har de? Hvad skal systemet kunne? Hvad kan det gamle system, som det nye også skal kunne? Hvad savner de i det gamle system? Hvor opstår problemerne typisk? Hvad skal der til, for at alle kan lære at betjene det, og er det den smarteste løsning, eller kan noget af arbejdet med fordel stadig ligge hos de it-kyndige administrationsfolk?



## GODE RÅD TIL POLITIKERE I FORANDRINGSPROCESSE

Tal det administrative arbejde op. Bureaukratiet er værdifuldt, og de administrative medarbejdere løser væsentlige opgaver. En negativ forståelse af bureaukratiet og det administrative arbejde som "kolde hænder" bør udfordres. I stedet skal det administrative arbejde anerkendes og tales op.

Tænk fagligt. Arbejdet og fagligheden bør indgå i offentlige moderniseringstiltag. Det er ikke tilfældet i dag. Når effektivisering er styrende, går væsentlige værdier tabt.

Forstå teknologien rigtigt. Når man forudsætter, at teknologi kan udvikles og implementeres som færdig uden et sam-

spil med praksis og de medarbejdere, der skal anvende den, tager man fejl. Administrative medarbejdere har en særlig faglighed i at håndtere teknologi, kontrollere og omsætte den til en praktisk virkelighed.

Kvalificer analyserne. Der hyres i dag eksterne konsulentfirmaer til at lave kortlægningsanalyser af arbejdet med henblik på effektivisering og digitalisering. De lokale ledere skal spille en rolle i dialog med medarbejderne, så analyser tager højde for arbejdet i praksis - også det usynlige arbejde - og ikke alene bygger på abstrakte indikatorer.



