

Skriftserie for CAF

Center For
Arbejdslivsforskning
Work Life Research Centre



*Skriftserie for CAF
Center For Arbejdslivsforskning*

2013, Nr. 1

Tidstyring og mening i arbejdet – SystemDanmark

*Projekt: Psykisk arbejdsmiljø
mellem selvledelse og standardisering*

Vibeke Kristine Scheller og Hilde Nybo Breum

Roskilde Universitet

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

Tidstyring og mening i arbejdet - SystemDanmark

Projekt: Psykisk arbejdsmiljø mellem selvledelse og standardisering

Vibeke Kristine Scheller og Hilde Nybo Breum

Center for Arbejdslivsforskning, RUC

Indhold

Om rapporten	2
Kort og godt om forskningsprojektet	2
Selvledelse og standardisering i IT-branchen	2
Agil projektledelse - Scrum	3
Centrale begreber	4
Beskrivelse af case - SystemDanmark	6
Model over organisationen	7
Beskrivelse af valgte metoder	9
Idealmedarbejderen	11
Forskellige billeder af idealmedarbejderen	11
Fra specialiseret programmør til fleksibel projektmedarbejder	13
Hierarki, helhedsforståelse og indflydelse	14
Kommunikation i Matrixorganisationen	14
Scrum som årsag til manglende overblik	15
Styring af tid og mulighed for indflydelse	16
I minus fra start	17
Oversættelse af projektstyringsstandarder	17
Tidstyringens betydning for det psykiske arbejdsmiljø	18
Grænseløst arbejde	19
Meningsfulde standarder?	21
Standarder til forhandling?	21
Dokumentation som "forsikring"	22
Teamet som arbejdsform	23
Fleksibilitet i teamet	23
Sammenhold i teamet	24
Opsamling	26
"Scrum paradokset"	27
Gode råd til virksomheden	28
Tak	29
Litteratur	30

Om rapporten

Denne rapport er baseret på et studie af en stor dansk IT-virksomhed. I rapporten kaldes virksomheden SystemDanmark, hvilket er et opdigtet navn. Casestudiet har haft til formål at undersøge psykisk arbejdsmiljø, selvledelse og standardisering i IT-branchen. Det er ét af otte casestudier, som beskriver psykisk arbejdsmiljø, selvledelse og standardisering i forskellige brancher og virksomheder. Formålet var ydermere at undersøge, om der er specifikke udfordringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, som kendetegner en stor IT-virksomhed. Rapporten skal ses i sammenhæng med litteraturstudiet *Fra spagetti-programmering til standardiserede moduler* (Grosen 2012 (forthcoming)) og arbejdspladsrapporten *StoreC Aarhus* om en mindre IT-virksomhed (Grosen, 2012 (forthcoming)). Casestudiet er udført i forbindelse med forskningsprojektet *Psykisk arbejdsmiljø mellem selvledelse og standardisering*.

Kort og godt om forskningsprojektet

Forskningsprojektet *Psykisk arbejdsmiljø mellem selvledelse og standardisering* (PASS), som denne rapport tager afsæt i, omhandler selvledelse kombineret med standardisering, som i de senere år har spillet en vigtig rolle i arbejdslivet for mange ansatte i Danmark. Bestræbelserne på at øge kvalitet og effektivitet hænger sammen med ønsket om den selvstændige medarbejder, som kan lede sig selv i det daglige arbejde. Medarbejderes selvledelse kan stille nye krav til sikring af kvalitet i arbejdsproduktet – hvilket forudsætter øget standardisering af arbejdsgangene. Formålet med forskningsprojektet er at undersøge, hvordan selvledelse og standardisering kan gennemføres, således at det bidrager til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. PASS-projektet undersøger to private og to offentlige sektorer; henholdsvis finans- og IT-sektoren; folkeskolen og hjemmeplejen.

Rapporten beskriver vores møde med virksomheden, hvor vi som udefrakommende kan stille spørgsmålstejn ved en del af de ansattes arbejde, som i dagligdagen virker selvfølgelig, men som har en værdi i kraft af relevans for arbejdslivsforskningen. Denne rapport suppleres med en tilbagemelding til virksomheden, hvor øvrige temaer, som ikke har relevans for forskningsprojektets overordnede problemstilling vil blive behandlet.

Selvledelse og standardisering i IT-branchen

IT-området i Danmark er kendetegnet af en række forhold:

- Høj grad af selvledelse (Christensen & Pleman, 2002).
- Dårligt psykisk arbejdsmiljø sammenlignet med andre fag (Bøjesen, 2006; Jensen et al, 2003).
- Arbejdet er præget af et skift fra udvikling og grundprogrammering, til i stor grad at anvende standardiserede elementer – som f.eks. standardiserede programmoduler (Grosen, 2012 (forthcoming)).
- I ARIT rapporten fra 2003 fastslås, at der sker "... en omdefinering af medarbejderen fra at være med-arbejdende til at være en selvstændig ansvarlig enhed i virksomheden – en form for underentreprenør". (Jensen et al, 2003). Medarbejderen skal derfor kunne identificere sit eget bidrag til virksomhedens vækst – hvilket fordrer brug af standardiserede processer og dokumentation.

- Et stadigt større fokus på projektledelse, som fordrer indførelse af standardiserede projektledelsesredskaber og øgede krav om standardiseret dokumentation for arbejdsgange og produktudvikling (Haapakorpi, 2012).

Udviklingen på projektstyringsområdet er overordnet, at man er gået fra projekter med en omfattende opstartsperiode ("Vandfaldsmodeller"), hvor der er meget fokus på at planlægge hele processen – til en model, hvor projektet styres agilt og dynamisk med bedre muligheder for at lave ændringer undervejs.

Agil projektledelse - Scrum

Tidligere er systemudvikling generelt i IT-sektoren primært foregået efter den såkaldte "Vandfaldsmodel" (se figur¹), hvor processen foregår i forskellige faser, som skal afvikles før næste fase påbegyndes. I denne form for proces bruger man meget tid i opstartsperioden på at definere målet, som man bagefter efterstræber i de følgende faser. Modellen kan derfor være sårbar overfor store ændringer i eksempelvis kundens ønsker til produktet (Parekh, 2011). Vandfaldsmetoden indeholder omfattende planlægning i projektets opstart, som de agile projektstyringsmetoder forsøger at brede ud over en længere periode.

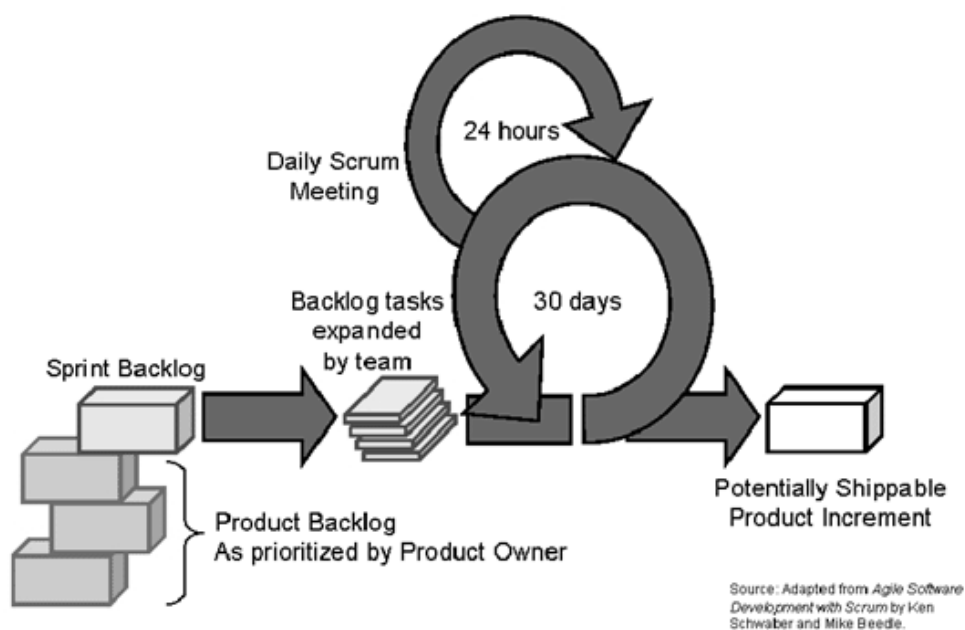


På mange IT-arbejdspladser har man valgt at arbejde med agil projektledelse ud fra en argumentation om, at de iterative metoder er billigere og lettere end de klassiske vandfaldsmetoder, fordi der bruges mindre sammenhængende tid på planlægning (Kousholt, 2012: 519). Samtlige af de agile metoders faser kan siges at indeholde en miniudgave af vandfaldsmodellens faser, hvorfor tanken er, at planlægningsarbejdet (og dokumentationen) vil blive lettere at løfte i etaper.

En stor arbejdsintensiv "pukkel" til sidst i den samlede projektperiode søges undgået, og et klart mål er at begrænse tidsforbruget på detaljeret dokumentation og benytte sig af ansigt til ansigt kommunikation i stedet, f.eks. gennem korte daglige møder (Kousholt, 2012). Dokumentation består i de agile metoder typisk af løbende målopdatering og udspecificering af sprints og registrering af, hvilke opgaver, der er færdiggjort (Kousholt, 2012).

¹ Med inspiration fra: <http://www.buzzle.com/editorials/1-5-2005-63768.asp>

En af de mest brugte agile metoder er *Scrum* (se model²). Begrebet hævdes at stamme fra spillet rugby, ”... hvor en *Scrum* er, når holdet står tæt sammen i en cirkel eller klump og aftaler den strategi og fremgangsmåde, der skal benyttes i den næste *Sprint*” (Kousholt, 2012: 520). Man planlægger derfor i perioder på fire uger af gangen³ – disse kaldes *Sprints* (Kousholt, 2012: 520). Et Scrum Projekt arbejder ud fra et såkaldt *Product Backlog*, som er en samlet liste over de opgaver, som skal varetages i løbet af hele projektet. Ud fra denne liste bliver opgaver fordelt til de enkelte teams hver fjerde uge. Dette bliver til teamets *Sprint Backlog*. Hver enkelt opgave bliver kaldt et *Backlog Item*. I modellen nedenfor kan man se et typisk Sprint, hvor opgaver fordeles ud fra den samlede *Product Backlog*.



Scrum Teamet består af; 1) en *Scrum Master*, som overordnet skal sørge for at reglerne i processen bliver overholdt og fjerne alt der distraherer teamet, 2) en *Product Owner*, som kommunikerer visionerne for produktet og 3) udviklere/teamemedlemmer, som er selvstyrende og selvledende. Teammedlemmerne forpligter sig ved begyndelsen af hvert *Sprint* til, hvor meget arbejde de kan magte (Kousholt, 2012: 523). Teammedlemmerne leder sig selv indenfor rammerne af det givne *Sprint*. Scrum blev anvendt i SystemDanmark, som nærværende rapport omhandler.

Centrale begreber

Nedenfor nævnes nogle af de centrale begreber, som vi fra projektets side er inspirerede af. Begreberne giver os et bestemt ståsted og en særlig indgang til virksomhedens psykiske arbejdsmiljø, hvorfor disse vil skinne igennem i interviewspørgsmål og fokus i analysen.

² <http://software-document.blogspot.dk/2010/06/scrum-modeling-agile-development.html>

³ På andre virksomheder kan Sprints være længere eller kortere. Eksempelvis er længden af Sprints i den anden IT-case (StoreC Aarhus) i PASS-projektet 14 dage (Grosen & Ryberg, 2012(forthcoming)).

Standardisering bruger vi til at beskrive processer, der på tværs af tid og sted tilstræber at skabe ensartethed i resultaterne af arbejdet (produktet) eller den måde arbejdet udføres (processen). Dette fokus på processer betyder, at vi er interesserede i, hvad efterstræbelsen af ensartede resultater betyder for det psykiske arbejdsmiljø, men ikke forholder os til, om resultaterne faktisk bliver ens. Et centralt element af standardiseringsprocesser 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 (f.eks. datasikkerhedsstandarder), og virksomheden selv indfører arbejdsgange og etablerer procedurer.

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 – fx på de standarder, der skal arbejdes efter.

Mening 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. Hvis arbejdet er meningsfuldt, kan den enkelte medarbejder se, hvordan hans/hendes arbejde bidrager til virksomhedens samlede produkt.

Oversættelse bruger vi til at forstå de lokale oversættelser, der sker af standardiseringsteknologierne og ledelsesformerne i virksomheden. Kjell Arne Røvik er optaget af, *hvorfor* organisationsideer ofte oversættes og dermed gerne omformes, når de forsøges overført mellem organisatoriske kontekster (Røvik, 2007: 255). I mange tilfælde oversættes ideer ubevist, i den forstand, at de omformes, når de bliver overført, uden at det kan tilbageføres til en aktørs vilje eller hensigt. En årsag er, at aktørerne ubevidst er præget af den kontekst, som de kommer fra (Røvik, 2007: 256). Vi er optagede af, hvordan oversættelserne af selvledelse og standardisering påvirker det psykiske arbejdsmiljø i virksomheden.

De 6 guldorn er udarbejdet gennem mange års forskning på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og anses for at være helt centrale for det psykiske arbejdsmiljø⁴. Alle interviews i nærværende undersøgelse blev afsluttet med spørgsmål til de 6 Guldorn: *Indflydelse, Mening i arbejdet, Forudsigelighed, Social støtte, Belønning og Krav*.

⁴ http://www.lederweb.dk/Documents/De_6_guldorn.pdf

Beskrivelse af case - SystemDanmark

Vi har undersøgt den store danske IT-virksomhed SystemDanmark. Det særlige ved arbejdspladsen er, at man typisk arbejder med store projekter og laver løsninger til kunder, som man har langvarige forhold til. Virksomheden har derudover ikke været særlig ramt af konjunktursvingninger. De ansatte i SystemDanmark arbejder med langvarige komplekse projekter, som skal resultere i solide systemer, der kan håndtere store mængder data.

Tidligere har SystemDanmark været i mild konkurrence med andre virksomheder, men gennem de seneste år er konkurrencen blevet intensiveret. Dette har blandt andet medført organisering af medarbejderne i selvledende teams og flere standardiserede arbejdsprocesser, som skal gøre overlevering lettere og arbejdet mere dynamisk.

Virksomheden er spredt over flere store afdelinger forskellige steder i landet, og der samarbejdes på tværs af disse. Man beskæftiger sig typisk med at lave store systemer til kunder, som er udviklet med afsæt i et standardiseret rammesystem med moduler (SAP), som kan tilpasses den enkelte løsning. Den afdeling vi har besøgt bestod af 14 medarbejdere og en personaleleder. I denne afdeling arbejder man typisk med at levere data til brug i de andre afdelinger i virksomheden, hvorfor medarbejderne oplever at løse opgaver for en "intern" kunde.

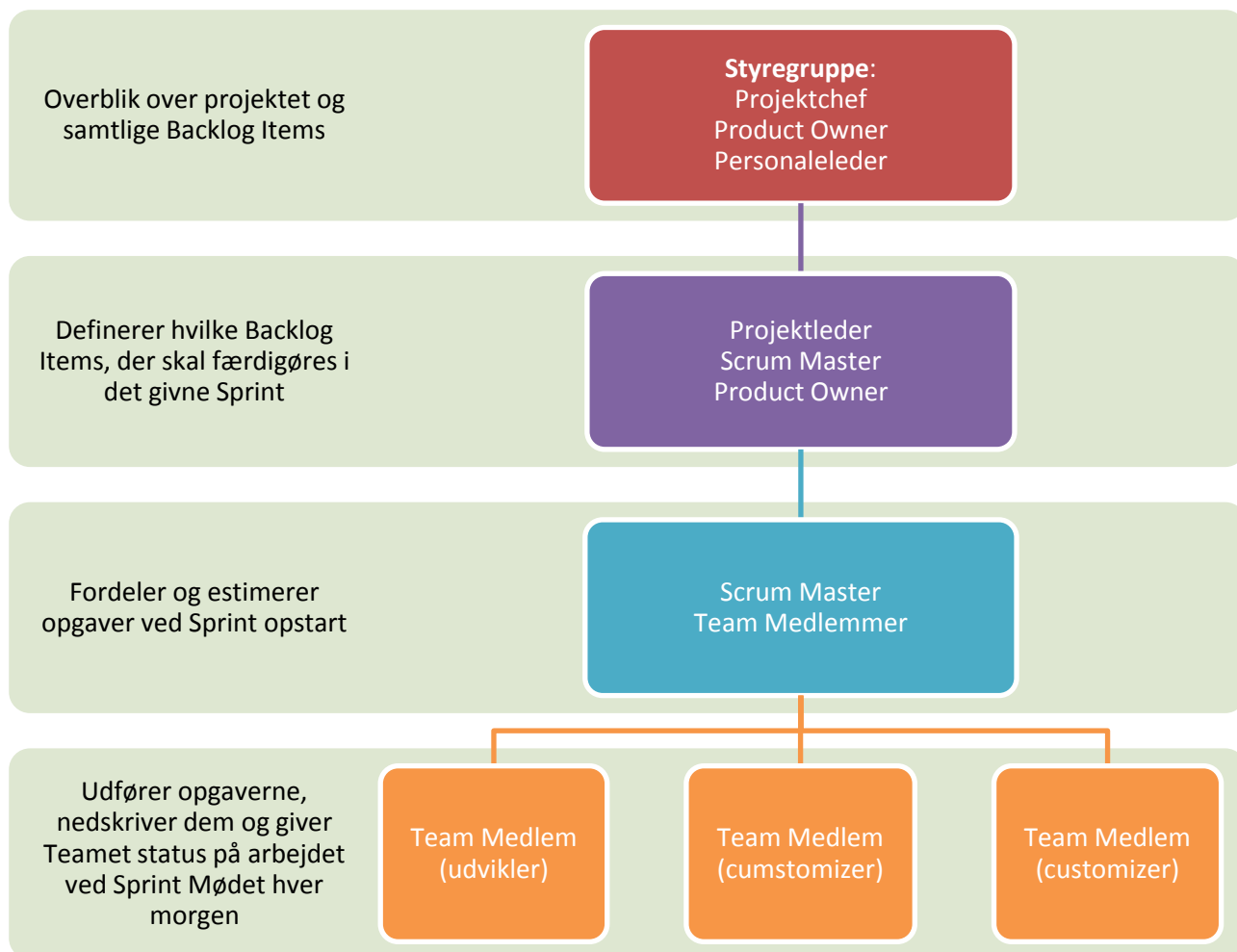
Virksomheden arbejder med mange standarder. Nogle er påkrævet udefra, som f.eks. omfattende standarder til sikring af data, mens andre er indført af virksomheden med henblik på at skabe effektivitet og gennemsigtighed i udviklingsprocesserne. Eksempelvis har man indført brug af den agile udviklingsmodel Scrum til at styre flere teams indenfor samme projekt. Et Scrum Team i SystemDanmark består typisk af ca. fire ansatte og en Scrum Master.

De ansatte er selvledende indenfor organiseringen i Scrum Teams og bestemmer typisk selv (i samarbejde med Scrum Master, Product Owner og de andre medlemmer af teamet), hvilke opgaver han/hun skal varetage. Det er teambaseret disponering af tid og ressourcer – ofte formelt styret af Scrum Masteren. Teamet mødes typisk hver morgen og koordinerer dagens opgaver og giver status på, hvor lang tid de skønner, der er tilbage af de opgaver de sidder med – et såkaldt "rest-estimat".

Scrum Teamet refererer til en overordnet projektleder, som rent fysisk kan befinde sig i en anden geografisk placeret afdeling, hvorfor anvendelsen af kommunikationsredskaber såsom *Microsoft Lync* er en vigtig del af de ansattes hverdag. Der foregår meget intern og ekstern koordinering i løbet af en typisk arbejdsdag. De ansatte sidder i et storrumskontor, hvor der foregår megen mundtlig koordinering i løbet af dagen.

Modellen på følgende side forklarer en typisk Scrum Proces. Styregruppen har det overordnede overblik over projektet, som i praksis består af en Product Backlog - en liste med samtlige opgaver, som skal varetages i løbet af projektet. Disse fordeles ud blandt de forskellige Scrum Teams – hvilket typisk sker på et møde mellem Scrum Master og projektleder. Product Owner deltager ofte i dette møde, da han/hun skal fremhæve, hvilke opgaver det er i kundens interesse at få varetaget først. Herefter holder Scrum Teamet et Sprint opstartsmøde, hvor de forskellige opgaver bliver fordelt på de enkelte Team Medlemmer. De daglige

statusmøder går efterfølgende ud på, at Team Medlemmerne giver hinanden en statusopdatering på opgaverne. Scrum Masteren har til opgave at registrere tidsforbrug på vegne af hele teamet. Møderne bruges også til at luften frustrationer, få ryddet forhindringer af vejen osv.



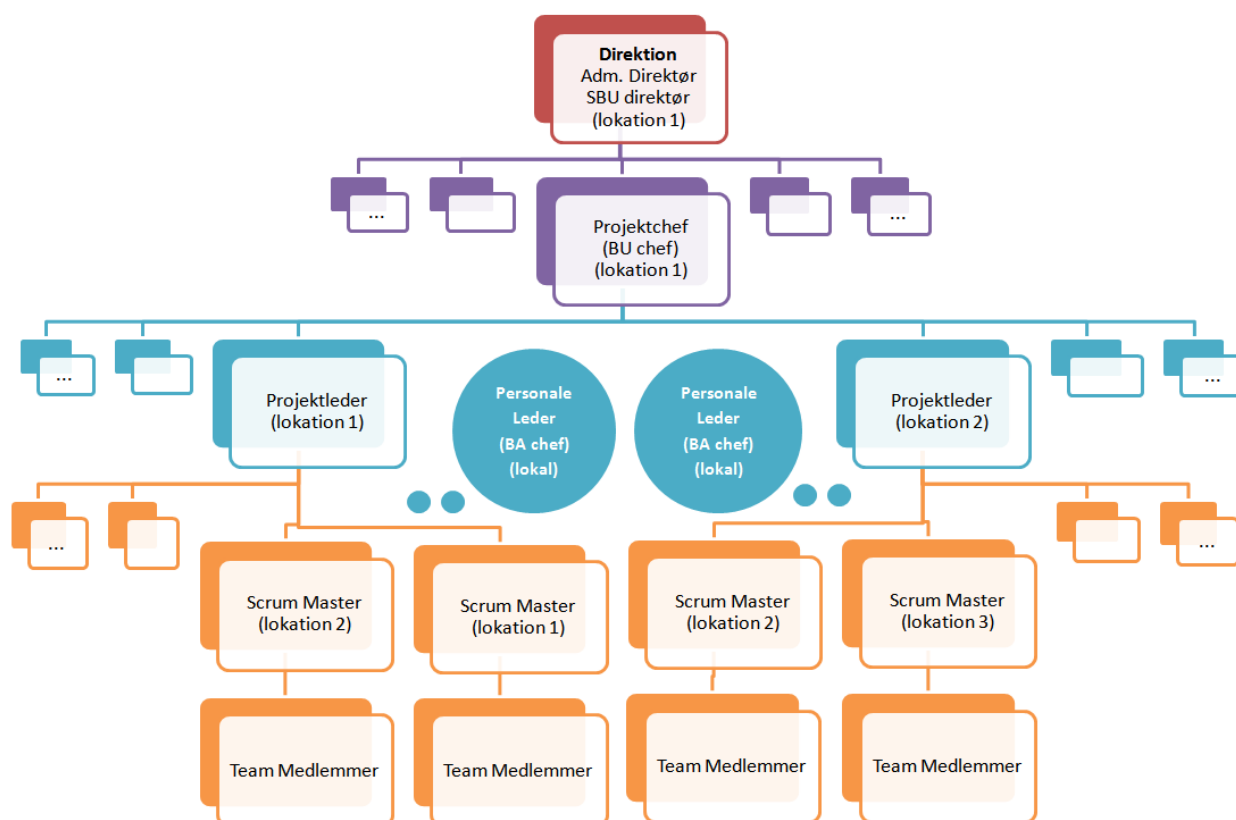
Model over organisationen

Organiseringen i ledelseslag i virksomheden er meget kompleks (se model næste side). En række **projektchefer** (*Business Unit* chefer) har sammen med direktionen (administrerende direktør og *Strategic Business Unit* direktør) overblikket over et antal projekter. Mange af virksomhedens dokumentationskrav kan føres tilbage til, at projektcheferne skal kunne danne sig overblikket over økonomi og status på de enkelte projekter.

Under disse er der **projektledere**, som hver især har ansvar for de **Scrum Teams**, som arbejder indenfor projekterne. Projektlederne og Scrum Teams kan være placerede på forskellige lokationer i Danmark. Nogle projektledere kan have ansvar for flere projekter. En **Scrum Master** leder teamet i det daglige og kan i nogle tilfælde også have opgaver som **Team Medlem**. I teorien er Scrum Masterens opgave at "oplære" sit team i Scrum og sørge for, at regler overholdes. Disse medarbejdere er derfor meget betydningsfulde i

forhold til oversættelsen af projektstyringsmodellen. Eksempelvis er det en lokal oversættelse i SystemDanmark, at Scrum Masteren også varetager opgaver som et almindeligt Team Medlem (hvilket vi har set eksempler på).

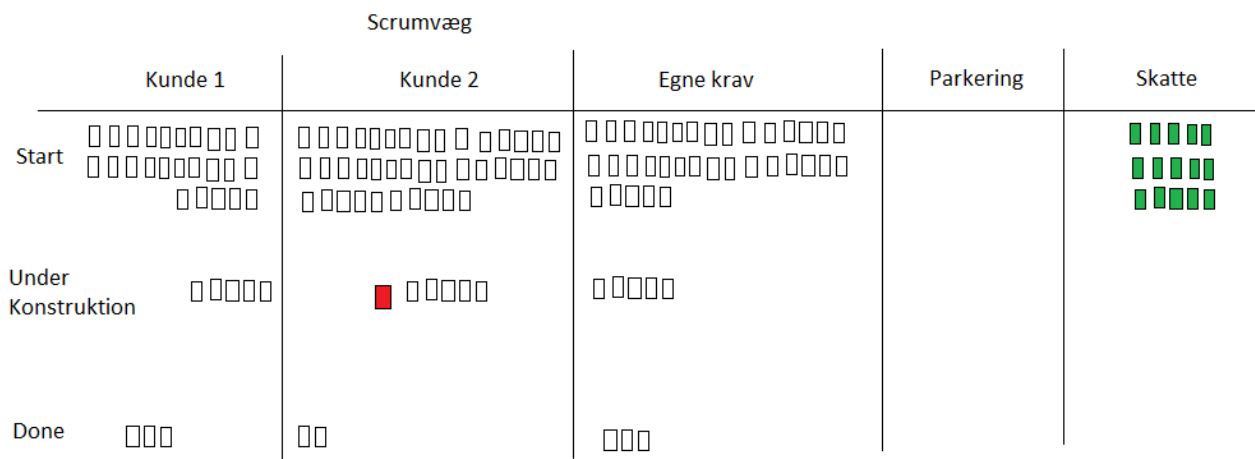
Personalelederen (*Business Area*) har en linjeledelsesfunktion. Han tager sig eksempelvis af medarbejdernes kursusbehov, trivsel og fordeling på projekter samt arbejder med forretnings- og organisationsudvikling. Derudover har personalelederen typisk ansvar for støtte- eller vedligeholdelsesfunktion f.eks. økonomisk opfølgning på bestemte udgifter eller vedligehold af en software-komponent. Personalelederen er "lokal" i den forstand, at hun/han ofte er placeret på samme lokation, som de medarbejdere han har ansvar for. Personalelederen kan nogle gange også have en sideløbende projektfunktion som projektejer eller styregruppemedlem.



Beskrivelse af valgte metoder

Indledende gennemførte vi et interview med en personaleleder. Formålet med interviewet var at få et overordnet indtryk af arbejdspladsen. Herudover ønskede vi specifikt at få indblik i, hvad en leder tænker om de forskellige standarder og ledelsesformer i organisationen. Desuden interviewede vi to medarbejdere, som arbejdede i forskellige Scrum Teams. Formålet med disse interviews var at få et indblik i, hvordan medarbejderne oplever standardisering og selvledelse i deres daglige arbejde. Vi afholdt slutteligt et interview med afdelingens tillidsmand for at få et særligt indblik i udfordringer for det psykiske arbejdsmiljø.

Som et led i empiriindsamlingen lavede vi deltagende observationer. Vi deltog i et planlægningsmøde i Scrum Teamet, hvor hver enkelt medarbejders opgaver blev gennemgået. Alle opgaver var blevet hængt op på en stor væg (se figur nedenfor) og defineret med et estimat-kort.



Hvert estimat-kort beskrev en opgave, der var estimeret til at vare et antal timer. Når medarbejderen påbegynder udførelsen af en opgave, flyttes den længere ned på væggen ud for "under konstruktion". Når en opgave er færdiggjort flyttes den ned til "done". Kategorien "skatte" dækker over opgaver, som ikke er nødvendige men ville være "lækre" at få udført. Disse kan varetages, hvis der opstår overskud af timer.

Senere på dagen deltog vi i et videomøde og observerede medarbejderne i det storrumskontor de arbejder i. Den sidste aktivitet var en fokusgruppe med elementer af *historieværkstedsmetoden*⁵ (Limborg & Hvenegaard 2008). I fokusgruppen fik vi fire deltagere⁶ til at reflektere over, hvordan standarder og ledelsesformer har ændret sig over tid i virksomheden. Deltagerne skrev stikord ned på papir, som de bagefter placerede på en fælles tidslinje.

⁵ Historieværkstedet er en narrativ metode, som bruges at få indblik i virksomhedskulturen gennem medarbejdernes fortællinger.

⁶ En deltager var udvikler, to var såkaldte applikationskonsulenter, mens den sidste deltager var projektleder.

Disse aktiviteter gav os forskellige indblik i medarbejders og ledelses holdninger til selvledelse og standardisering. Vi har fået øje på en lang række interessante og relevante temaer, som vi vil behandle i løbet af rapporten. Rapporten er struktureret i følgende afsnit; 1) *Idealmedarbejderen*, 2) *Hierarki, helhedsforståelse og indflydelse*, 3) *Styring af tid og mulighed for indflydelse*, 4) *Meningsfulde standarder* og 5) *Teamet som arbejdsform*. Rapporten afrundes med en opsamling og gode råd til virksomheden.

Idealmedarbejderen

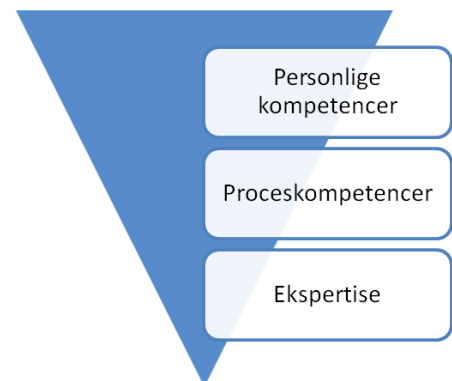
”Den der type udvikler, som får stukket en opgave ud og så sætter sig over i et hjørne i tre uger og sidder og koder og så kommer ud af hullet igen. Det er ikke en brugbar løsning i dag. Netop fordi vi faktisk ikke vil have, at folk koder i 3 uger, fordi så er der nogen, som skal vedligeholde de der adskillige tusind meter kodebane.”

Ovenstående er et citat fra personalelederen i virksomheden. Som også andre undersøgelser viser, er tidligere tiders syn på nørden som den ideelle medarbejder i opløsning (Grosen, 2012 (forthcoming); Jensen et al, 2003). Tidligere har nørden været en eftertragtet medarbejder i kraft af sin selvopofrelse i forhold til arbejdspladsen. Nørden bliver mindre eftertragtet, fordi der er sket et skift fra at arbejde med udvikling og programmering fra bunden, til at der i stor grad anvendes standardiserede elementer – enten gennem genbrug af kodesekvenser eller brug standardiserede programmoduler. Herudover fremstilles sociale kompetencer i højere grad som uundværlige i IT-arbejde i dag, hvor arbejdet er præget af projekt- og teamorganisering og samarbejde med kunder (Swiatek & Pleman, 2011; Togsverd, 2011). IT-medarbejderen skal i højere grad have kompetencer i forhold til selvedelse og samarbejde. Ydermere viser citatet, at grundprogrammering er omkostningsfuldt for virksomheden, hvorfor brugen af standardiserede rammesystemer er udbredt. Grundprogrammeringsopgaver bliver ofte outsourcet til lande som eksempelvis Indien, hvor arbejdskraften er billigere (Grosen, 2012 (forthcoming)).

Forskellige billeder af idealmedarbejderen

I vores interviews blev idealmedarbejderen italesat som omstillingsparat, fleksibel og dygtig til samarbejde. Herudover var det forskelligt, hvad der blev italesat som idealet og kerneopgaven alt efter, hvilken funktion medarbejderen havde i SystemDanmark.

Personalelederen italesatte idealmedarbejderen som indehaver af tre kompetencer (se figur), hvoraf den vigtigste er de personlige kompetencer som f.eks. omstillingsparathed, koordinerings- og samarbejdsevne. Dernæst proceskompetencer og mindst vigtige er de specialiserede kompetencer - såsom programmering. Personalelederen har ansvar for at allokere medarbejderne på forskellige projekter, kursusaktiviteter, rekruttering, medarbejdernes trivsel og formidling af virksomhedens værdier til medarbejderne. I kraft af at personalelederen har ansvar for at formidle virksomhedens værdier til medarbejderne, kan hans beskrivelse af idealmedarbejderen formodentlig være et udtryk for det officielle billede af idealmedarbejderen i SystemDanmark.



Ifølge en **Scrum Master** er fleksibilitet en af de vigtigste kvalifikationer hos idealmedarbejderen. Denne fleksibilitet viser sig særligt i teamstrukturen, hvor det er vigtigt, at der er en *”indbygget elastik i teamet”* som holdes intakt ved at teammedlemmerne skiftes til at *”tage en for holdet”* i pressede situationer. Scrum

Masteren har ansvaret for, at teamet præsterer, og derfor er fokus for hende på teamets fælles evne til at overholde deadlines mm. Således er Scrum Masterens rolle sammenhængende med hendes fremhævelse af idealmedarbejderen som en fleksibel Team Player.

Projektlederens arbejde er i høj grad præget af koordination og planlægning af opgaver. Herudover er hun afhængig af medarbejdernes evne til at lede sig selv, hvorfor hun fremhæver selvledelse, planlægning, koordination og samarbejde som ideelle kvaliteter hos medarbejderne i SystemDanmark. Selvledelse er blevet en vigtig egenskab i kraft af Scrum Projektstyringen. Koordination og planlægning er nødvendigt i kraft virksomhedens samarbejde på tværs af lokationer i Danmark.

Udvikleren fremhæver kreativitet som den vigtigste kompetence hos idealmedarbejderen, men fortæller samtidig, at kreativiteten i udviklingen af systemer gradvist er forsvundet fra jobbet igennem de sidste 15 år. Dette er ifølge medarbejderen relateret til anvendelsen af standardiserede rammesystemer (SAP) og Scrum Projektstyring. Udvikleren fortæller, at faglig udvikling er vigtigt, men at mulighederne for at opdatere sin faglige viden i dag er besværliggjort i organisationen pga. den stramme tidsstyring. Størstedelen af medarbejdernes arbejdstid (seks timer om dagen) er stramt allokeret til de enkelte opgaver. Det er ikke muligt at læse op på et generelt fagligt emne, da det fortrinsvis er de opgaver, der giver direkte værdi for kunden, som prioriteres. Det er en tendens i IT-branchen, at kundevedtne opgaver går forud for intern udvikling - herunder også faglig udvikling hos de enkelte medarbejdere (Jensen et al, 2003: 27). Udviklerne fortæller da også, at det vigtige er at udvikle et godt produkt for kunden. Deres job er at kode og programmere - arbejde der typisk kræver fordybelse, og som tidligere har været sammenhængende med en specialiseret viden.

Af **applikationskonsulenterne** fremstilles den ideelle medarbejder, som en der er forandringsvillig og som ikke bliver slået ud af kurs af uforudsete opgaver. Dette viser, at hverdagen i SystemDanmark er travl og præget af uforudsete opgaver. Det er blevet en nødvendig kompetence at kunne styre sin egen tid i projekterne og beherske metodeapparater. Herudover fremhæves samarbejdsevner som vigtige pga. Scrum projektstyringen, hvor der arbejdes i teams. Applikationskonsulenterne arbejder med *costumizing*, hvilket dækker over, at de har viden om SAP rammesystemets muligheder, tilpasser data i tabeller, er med til at teste og har indblik i, hvad kundens business case kræver af systemet.

Gennemgangen af de forskellige medarbejders opfattelse af idealmedarbejderen danner et tydeligt billede af fleksibilitet, omstillingsparathed og samarbejdsevner som de vigtigste kompetencer. De fortæller også, at det spændende ved arbejdet i virksomheden er, at de arbejder med store komplekse systemer, og at de hele tiden får nye opgaver. Personalelederen fortæller, at han bevidst ansætter medarbejdere, som er omstillingsparate og vant til at arbejde med SAP eller andre standardiserede rammesystemer. Det er ofte en bevidst strategi at rekruttere medarbejdere, der passer ind i virksomhedens værdisæt (Haapakorpi, 2012: 31). Der sker således en fremelskning og udvælgelse af bestemte kompetencer hos medarbejderne igennem rekrutteringen. En medarbejder fortæller derudover, at der er blevet mindre jobsikkerhed i SystemDanmark pga. øget fokus på produktivitet.

Udviklerne fokuserer på læring og kreativitet som vigtige kompetencer, men samtidig fortæller de, at mulighederne for dette er blevet indskrænket indenfor en årrække. Der er en tendens til, at udviklerne ser

deres kerneopgave anderledes end de øvrige informanter, hvilket kan hænge sammen med, at der er sket en forskydning af billedet på idealmedarbejderen.

Fra specialiseret programmør til fleksibel projektmedarbejder

Det fremstod tydeligt i interviewene, at billedet af idealmedarbejderen havde forandret sig over tid i organisationen fra at være en teknisk specialiseret nørd til at være en fleksibel projektmedarbejder. Det er en generel tendens i branchen (Grosen, 2012 (forthcoming)).

Udvikleren i vores interview havde været så længe i organisationen, at han havde arbejdet med udvikling af programmer fra bunden af. I dette arbejde var der større mulighed for at lave kreative løsninger, som var specifikt tilpasset kunden. Det standardiserede rammesystem (SAP) sætter grænser for de løsninger, der kan laves, hvilket kan opleves som en begrænsning for udviklernes mening i arbejdet.

Personalelederen italesatte forandringen fra specialiserede medarbejdere til fleksible projektmedarbejdere som positiv. Han kom med eksempler på, hvordan det var problematisk, når udviklere programmerede i lange perioder uden sparring fra andre. F.eks. fremhævede han, at de specielt udviklede programmer, har lange kodebaner, som er svære at sætte sig ind i, og derfor også er omfattende at vedligeholde. Valget af storrumskontor er ifølge personalelederen med til at forhindre, at medarbejderne sidder længe med deres opgaver, da tidsforbrug og social indelukthed synliggøres.

Ændringen af idealet, fra at være teknisk specialiseret til at være en omstillingsparat projektmedarbejder, viser en generel udvikling i IT-virksomhederne. Virksomhederne ønsker at standardisere viden, så den ikke er knyttet til bestemte medarbejdere - men til virksomheden selv. På denne måde fastholdes viden, selvom medarbejderne forlader virksomheden (Haapakorpi, 2012: 32). Det italesættes netop af de interviewede, at anvendelsen af det standardiserede rammesystem er vigtigt for, at opgaverne kan gives videre til andre.

Hierarki, helhedsforståelse og indflydelse

”Jeg tænker, at indflydelse afhænger af organisationens størrelse, og ligeså snart man sidder i en større organisation, så føler man typisk, at man har mindre indflydelse, fordi der er mange flere led i beslutningsprocessen, og beslutningsprocessen kan også blive uigennemskuelig. Det tror jeg er noget man typisk godt vil kunne blive frustreret over i en organisation som vores – at ens indflydelse er forholdsvis lav.”

Ovenstående udtalelse fra en personaleleder viser, at SystemDanmarks størrelse og komplekse hierarki kan gøre det svært for medarbejderne at gennemskue beslutningsprocesser og endnu sværere at få indflydelse på dem. SystemDanmark benytter Matrixorganisering, hvilket betyder, at virksomheden er inddelt i afdelinger, der er en slags underleverandører i de store projekter, som går på tværs af afdelingerne. I dette afsnit vil vi fokusere på, hvilken betydning det har for medarbejdernes indflydelsesmuligheder, samt helhedsforståelse at arbejde i en stor og kompleks virksomhed.

Kommunikation i Matrixorganisationen

Mange ledelseslag i den store organisation gør det svært at få indflydelse over arbejdet. F.eks. fortæller Scrum Masteren, at der ofte er møder om relevante problemstillinger for hendes team, som hun ikke inviteres til, fordi der skal afholdes møder i flere niveauer. Dette giver hende en følelse af manglende indflydelse. Dog fortæller hun, at det er muligt at sige til, hvis der er nogen møder, hun gerne inviteres til. På denne måde er hendes indflydelse til forhandling. Det opleves også som en befrielse for hende at have mindre mødeaktivitet og derved mindre forstyrrelse i arbejdet.

Den afdeling vi har undersøgt har ikke kundekontakt. De udvikler løsninger, som bruges af andre dele af SystemDanmark. I kraft af at afdelingen oplever, at de har en ”intern” kunde, bliver det sværere at se værdien i arbejdet, da kerneopgaven⁷ defineres som ”det der giver værdi for kunden”. Dette er således også problematisk for medarbejdernes følelse af mening i arbejdet. Matrixorganisationens opdeling af projekterne i forskellige afdelinger gør det sværere at se relationen til kunden og derved meningen i arbejdet. Derudover kan det blive sværere at anskue projektet som en helhed.

Der er ydermere udfordringer i forbindelse med samarbejdet på tværs af lokationer. Det opleves, at der bruges lang tid på at holde møder, og det kan føles som spildtid. Samtidig er møderne nødvendige for koordinering af projekterne og ikke mindst for at skabe relationer til de andre afdelinger. I den afdeling vi besøgte, fortælles det, at der nogle gange er en ”lillebror-fornemelse” i deres afdeling, og at de til tider føler sig overset. Derfor gør de meget ud af at skabe personlige relationer til de andre afdelinger. De personlige relationer gør det nemmere at kontakte andre i virksomheden.

⁷ Kerneopgaven opfatter vi efter følgende definition: ”Arbejdsopgaven skal forstås, som både virksomhedens overordnede opgave og den enkelte gruppes eller medarbejdes delopgave. De to niveauer er forbundne og gensidigt afhængige, selvom det ikke altid er gennemskueligt for den enkelte. De skaber tilsammen de grundlæggende krav i arbejdet, der må tolkes og tillægges mening”. (Sørensen et al, 2008: 200).

Microsoft Lync er et redskab, der bruges til den interne kommunikation i virksomheden. På Lync kan de ansatte chatte, dele dokumenter og skærmbillede samt holde telefonmøder med en eller flere personer. Møder holdt over Lync foregår ved skrivebordet. Der er enighed blandt medarbejderne om, at Lync er et nyttigt redskab, der gør det nemt at holde møder med andre i virksomheden. Dog opleves andres møder over Lync, som meget forstyrrende i arbejdet. Mødeaktiviteten støjer og gør det svært at koncentrere sig. Det er særligt de ansatte med udviklingsopgaver, som kræver fordybelse, der føler sig forstyrrede. De ansatte får sværere ved at styre deres egen arbejdsrytme, hvilket er vigtigt for at opnå ligevægt og balance – og i sidste ende et bæredygtigt arbejdsliv (Hvid, 2006: 126, 132).

Kommunikationen i virksomheden er kompleks, hvilket betyder, at der er langt fra øverste ledelse til medarbejderne, hvilket kan mindske medarbejdernes indflydelse over arbejdet. På denne måde kan der blive mindre selvledelse i medarbejdernes arbejde. Der sker et meningsstab i arbejdet for medarbejderne pga. arbejdet for en "intern" kunde og "lillebrorpositionen" i forhold til afdelinger på andre lokationer. Begge dele kan føres tilbage til virksomhedens komplekse struktur.

Scrum som årsag til manglende overblik

"Den største ulempe som medarbejderne påpeger, er, at når man sidder i de enkelte Scrum Teams, så kan det være svært at få indtryk af helheden, fordi man sidder på sine egne Backlog Items".

Citatet fra personalelederen viser, at medarbejderne kan have svært ved at se helheden i projekterne på grund af organiseringen i Scrum Teams. Hvert team sidder med sine definerede opgaver og har ikke indblik i de andre teams' opgaver. Den manglende helhedsforståelse er et problem, fordi den gør det svært at se meningen med arbejdet. Herudover kan man også pege på, at det mindsker indflydelsen på projektet i sin helhed.

Ydermere peges der på, at Scrum Projektstyring gør det svært at få overblik over projektet, fordi alle opgaver er opdelt og estimeret i sprints af 4-6 ugers varighed. Informanterne oplever, at det først er i slutningen af et projekt, at "alle terningerne bliver bundet sammen og så må vi bare håbe på, at det hænger sammen". Medarbejderne giver udtryk for, at de flere gange tilfældigvis er kommet i tanke om vigtige opgaver, som er blevet glemt. De oplever, at der ikke er tid til overblikket i hverdagen, og at det ikke grundlæggende er tænkt ind i processen.

En medarbejder fortæller, at hun har påtaget sig opgaven med at gruppere og prioritere opgaver til samtlige ni sprints i det projektforsløb, som hun deltager i. Hun føler, at hun har meget indflydelse, og at det var meningsgivende for hende. Af dette kan vi se, at det kan være meningsgivende, hvis medarbejderen kan få overblikket over alle sprints. Samtidig viser fortællingen, at det allerede er muligt at få mere indflydelse, hvis man søger det. Medarbejderne problematiserer den stramme tidsstyring forbundet med Scrum og mener, at projektstyringsformen begrænser muligheden for indflydelse i arbejdet. Dette vil vi behandle i følgende afsnit.

Styring af tid og mulighed for indflydelse

"Opgaverne er meget mere bundne og meget små og konkrete. Det fjerner handlefrihed. Jeg bestemmer ikke ret meget længere, jeg har bare en række opgaver".

De ansatte fortalte i fokusgruppen, at de har mindre indflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejdstid, fordi der er kommet en mere stram tidsstyring ved indførslen af Scrum. Organiseringen i Scrum Teams gør, at hver enkelt medarbejder er allokeret til en række specifikke opgaver som typisk varer mellem 2 og 20 timer. Tillidsrepræsentanten fortæller, at der generelt er blevet mindre mulighed for selvledelse hos medarbejderne.

For nyligt har virksomheden indført funktionstid, hvor ledelsen ikke holder øje med, hvor og hvornår medarbejderne arbejder – så længe de registrerer seks timer om dagen på at varetage opgaver, som er knyttet til de enkelte projekter. I løbet af perioden 2008-2012 har medarbejderne også oplevet, at der bliver stillet større krav til produktiviteten i SystemDanmark. De relaterer det til, at virksomheden skal være mere konkurrencedygtig.

Medarbejderne sætter flere gange den stramme tidsstyring i forbindelse med deres mulighed for faglig opdatering og læring. De oplever, at den tid, som ikke er allokeret på det enkelte projekt, ofte bliver brugt til at ordne uforudsete opgaver, og derfor er der f.eks. ikke tid til at holde sig opdateret indenfor sit fagfelt. Medarbejderne fremhæver, at de har indflydelse på, hvilke opgaver de påtager sig (indflydelse *over* arbejdet), men at deres arbejdsdage er meget uforudsigelige og pressede. Det er interessant, at de oplever deres arbejdsdage som uforudsigelige, når SystemDanmark samtidig bruger den agile metode Scrum. Scrum adskiller sig fra de mere traditionelle vandfaldsmetoder, hvor man planlægger hele projektforsløbet i starten af projektet og følger denne plan til slut med henblik på opfyldelse af et mål, som er defineret fra starten. Vandfaldsmetoderne er bl.a. kritiseret for at skabe store spidsbelastninger i slutningen af projektforsløbet, og være dårlige til at håndtere uforudsete opgaver, fordi de er fastlåst i forhold til et bestemt mål og tidsplan. Scrum Projektstyrings løbende koordinering igennem hele projektet, og de korte definerede sprints sigter mod at skabe forudsigelighed i arbejdet (Grosen, 2012 (forthcoming)). Men medarbejdernes oplevelse af, at arbejdet er meget uforudsigeligt tyder på, at der er sket en tilpasning af Scrum Projektstyringen i SystemDanmark, således at man ikke opnår de ønskede fordele ved metoden. Vi peger på, at forudsigeligheden forsvinder, fordi SystemDanmark arbejder med store komplekse projekter, der udvikles i et samarbejde mellem flere afdelinger, som er afhængige af hinandens arbejde, deadlines og koordinering. I en artikel i *Version2* forklarer professor Jan Stage fra Aalborg Universitet, at Scrum og andre agile metoder ikke nødvendigvis egner sig til store og komplekse projekter, hvor informationer skal kunne udveksles mellem flere elementer (Møllerhøj, 2011).

Tanken med Scrum Projektstyring er, at man via korte sprints kan fordele presset, således at der undgås en ophobning af opgaver i slutningen af projektet (Grosen, 2012 (forthcoming)), derfor er det også interessant, at medarbejderne oplever, at de er blevet mere pressede efter indførelsen af Scrum. Dette kan skyldes, at der sideløbende med indførslen af Scrum er blevet sat større krav til produktiviteten blandt

medarbejderne. På denne måde skal medarbejderne løbende have et højt arbejdstempo, i stedet for at det primært er i forbindelse med projekters afslutning.

Vi har observeret, at den stramme tidsstyring nogle gange gør det nødvendigt for medarbejderne at gå på kompromis med deres faglighed. Under Scrum Mødet oplevede vi, at medarbejderne sad tilbage med en viden om, at de burde køre en bestemt type systemtests, men at der ikke var tid. Ydermere problematiserer medarbejderne, at der ikke længere er plads til arbejdsdage, hvor energien ikke er i top, fordi opgaverne estimeres ud fra en forestilling om, at medarbejderen altid kan præstere på højeste niveau. Dog beskriver en anden medarbejder, at hun ofte bevidst estimerer sine opgaver højt, for senere at justere dem ned, hvis det viser sig, at hun kan løse opgaven hurtigere end først antaget. Det gøres ofte i forbindelse med opgaver, som man ikke har varetaget før. Scrum planlægningen sætter stramme rammer for de ansattes selvledelse, hvilket gør, at de nemt kan identificere, hvad der forventes af dem, men at de øvrige rammer (f.eks. afhængighed af at andre medarbejdere færdiggør deres opgaver) skaber begrænsninger for forudsigeligheden i arbejdet. Der er således blevet mindre selvledelse hos den enkelte medarbejder. Samtidig er medarbejderne i højere grad organiseret i selvledende teams, hvilket vi vil se nærmere på i afsnittet *Teamet som arbejdsform*.

I minus fra start

Medarbejderne oplever, at den tids-margen som er indlagt i projekterne ofte bliver "ædt" af uforudsete opgaver, som kommer ind som "røde kort". "Røde kort" bruges til at beskrive og estimere opgaver, som ikke er medregnet fra Sprintets start – f.eks. opgaver som er resultat af fejkommunikation mellem afdelinger, nye krav fra kunden eller ændringer, som får betydning for designet af systemet. Nogle gange er denne margen endda ikkeeksisterende fra starten af, hvis projektet er blevet estimeret til at tage flere timer end teamet reelt har til rådighed. En medarbejder fortæller:

"Når vi definerer sådan et sprint, der har vi haft nogle, hvor vi fra starten af har kunnet se, at det er urealistisk, men det er nødt til at være urealistisk, fordi vi har så mange deadlines. Det er selvfølgelig en stressfaktor at starte op med. Der må intet ske, som er u-planlagt. Det synes jeg ikke er rart at arbejde med".

Det er altså forskellige deadlines, som presser planlægningen af de enkelte Sprints – deadlines, som teamet reelt ikke har nogen indflydelse på. De kan være baseret på andre afdelingers afhængighed af teamets produktion af data mv. I ARIT rapporten peges der på: "... at IT-virksomhederne bliver nødt til at forholde sig til, at dét, de konkurrerer på, ikke kun er kvaliteten, men især deadlines, og at dette forhold er uhyre betydningsfuldt for medarbejdernes arbejdsmiljø" (Jensen et al, 2003: 53). De agile udviklingsmodeller skal forholde sig til eksternt definerede deadlines, som i ovenstående tilfælde kan gøre det svært at planlægge realistiske sprints.

Oversættelse af projektstyringsstandarder

For Scrum Masteren er det derfor vigtigt, at hun kan følge med i hvor hårdt belastet de enkelte medarbejdere er. Hun har derfor lavet en tilføjelse til Scrum Projektstyrings skemaet (som er udviklet

centralt i virksomheden⁸), så hun kan se den enkelte medarbejders belastning som et antal timer. Vi observerede, hvordan timeantallet pga. en uforudset opgave flyttede fra + 5 til – 12 hos en medarbejder. I Scrum Masterens *oversættelse* af projektstyringsstandarder er synlighed på belastninger et vigtigt fokus. Scrum Masteren fortalte os, at hun også har skrevet alle sine egne opgaver ind i skemaet, både dem der relaterer sig til Scrum Masterrollen og rollen som applikationskonsulent. Hun fortæller, at det ikke er normalt, at Scrum Masterens opgaver estimeres som en del af sprintet, men hun har valgt at lave denne tilpasning, fordi det skaber synlighed og overblik over hendes opgaver. Scrum Masteren er en central oversætter af Scrum Projektstyring i Scrum Teamet, fordi hun oplærer teamet i, hvordan Scrum Modellen bruges og sørger for at Scrum Reglerne overholdes.

Som en positiv effekt af Scrum planlægningen fortæller flere medarbejdere, at man føler sig meget effektiv, når man let kan få overblik over sin produktivitet. I ARIT-rapporten fremhæves det, at udviklingen på IT området resulterer i; *"... en glidning af ansvarliggørelsen fra ledelse til medarbejdere, som endvidere bliver delagtiggjort i, hvordan virksomhedens økonomiske status er, og hvor meget de som medarbejdere har bidraget til indtjeningen"* (Jensen et al, 2003: 5). Scrum organiseringen tjener til det formål, at hver enkelt medarbejder tydeligt kan identificere sin egen værdi for virksomheden. I Scrum Masterens oversættelse af standarden er oversigten endog hængt på en væg, så det bliver en fysisk tilfredsstillende for medarbejderen at flytte sin opgave ned i "done". Scrum Masteren relaterer dette valg til ønsket om at skabe synlighed på resultater. Vigtige præstationer belønnes ydermere med slik fra teamets fælles slikkasse. Ønsket om belønning internt i teamet hænger sammen med en opfattelse af at præstationer ikke altid synliggøres og anerkendes i et større regi – hvilket er relateret til virksomhedens størrelse. Da belønning primært foregår i teamet, og fokus er på det enkelte teams resultater inden for et Sprint, kan man anskue teamet som en lille virksomhed i virksomheden. Teamets synlighed på dets egen produktivitet og overholdelse af deadlines er blevet vigtigt for medarbejderne. Vi ser, at mening i arbejdet både skabes i forhold til den store virksomhed og dets produkt (IT-løsninger til kunder) og i Scrum Teamet.

Tidstyringens betydning for det psykiske arbejdsmiljø

Forskningen i tidsmiljøer viser, at der på mange moderne arbejdspladser er et paradoks indbygget i de ansattes arbejdsdag, fordi rytmerne i arbejdet på den ene side bliver mere individuelle, men der samtidig bliver øgede krav og forventninger til koordinering mellem kolleger eller andre udenfor organisationen. Resultatet bliver, at de ansatte arbejder mellem to asynkrone tidsmiljøer (Kamp et al, 2011: 231). Den kortsigtede planlægning - både i Sprints og estimering af de enkelte opgaver - skaber en oplevelse af "hurtig tid":

"... time in modern society is increasingly made up of short and intense moments—quick time—and this rapid time strangles slow time: the time for immersion, time for building relations, and time for the long-term horizons". (Kamp et al, 2011: 232)

Vi ser problemer, når de ansatte i IT-virksomheden oplever, at den tid som ellers er sat af til "langsom tid" – fordybelse og faglig opkvalificering – bliver "kvalt" af den "hurtige tid", som består af koordinering i teamet eller varetagelse af uforudsete opgaver (røde kort).

⁸ Skemaet er lavet i MS Excel og viser, hvilke opgaver der samlet skal varetages i sprintet – fordelt på de forskellige Team Medlemmer. Se figur side 5.

Det er varierende, hvordan medarbejdere med forskellige jobfunktioner har det med forholdet mellem koordinering og fordybelse i deres arbejde. Som vi har beskrevet i afsnittet *Forskellige billeder af idealmedarbejderen* er der ligeledes varierende forståelser af, hvad der er meningsfuldt i arbejdet – hvilket får betydning for forholdet til hurtig og langsom tid. En projektleder fremhæver planlægning og koordination som de vigtigste dele af arbejdet, hvorfor tid brugt på koordinering er meningsfuld for hende. Applikationskonsulenterne og udvikleren fremhæver kreativitet og overblik som vigtige egenskaber hos idealmedarbejderen og forklarer, at det er nødvendigt, at den ideelle medarbejder ikke bliver slået ud af kurs af de mange uforudsigeligheder og forstyrrelser. IT-arbejderes holdninger til tid har været undersøgt, hvor man er kommet frem til følgende konklusion:

“IT engineers consider “real engineer work” is what they perform individually at the computer, work built on scientific principles and creativity, while their communication with colleagues is interruptions. Those interruptions imply that the individual time is fragmented, and introduce aspects of unpredictability and lack of job control.” (Kamp et al, 2011: 233).

Organiseringen af arbejdet i Scrum Teams, som hele tiden koordinerer med hinanden i storrumskontoret, og den gensidige afhængighed til andre afdelinger i virksomheden (som giver sig udslag i røde kort) får altså konsekvenser for særligt udviklernes indflydelse i arbejdet. Der bruges meget tid på planlægning, men flere medarbejdere opfatter, at de alligevel ikke har tilstrækkelig forudsigelighed i arbejdet. De ansattes oplevelse af selvledelse indenfor rammerne af Scrum er, at den standardiserede projektstyring burde give mere rum for selvledelse, men omstændighederne gør, at der bliver mindre indflydelse og forudsigelighed i arbejdet.

Grænseløst arbejde

Ifølge tillidsrepræsentanten er det set, at medarbejdere ikke tør tage en sygedag, fordi de er bange for at blive bagud med Scrum. Det bliver meget synligt i denne projektstyringsmetode, hvad en medarbejders fravær betyder for hele teamets performance. Ydermere bliver det meget synligt, hvis en medarbejder ofte retter estimatet i sine opgaver, så det bliver højere. Hvis man ikke når sine opgaver indenfor den estimerede tid, lægger kollegaerne mærke til det og spørger til; *“... hvorfor man ikke kan følge med, og om man har brug for at komme på kursus mv.”*. Frygten for at fremstille sin egen svaghed kan ifølge tillidsrepræsentanten gøre, at medarbejderne arbejder ekstra i fritiden – arbejde som i princippet forbliver *“usynligt”* i forhold til resten af Scrum Teamet. Dog er dette ikke et billede, der bekræftes i interviewene med medarbejderne, der netop italesætter synlighedsrelsen af resultater og en evt. overbebyrdelse positivt, fordi det giver mulighed for at hjælpe hinanden.

Grænseløst arbejde⁹ (forstået som arbejde, hvor grænsen mellem arbejdstid og fritid udviskes) er muliggjort af ny teknologi, såsom e-mails, MS Lync mm. F.eks. bliver vi flere gange gjort opmærksomme på,

⁹ Det moderne arbejdsliv er kendetegnet ved i høj grad at bære præg af grænseløshed i forhold til tid og rum, i forhold til interne roller og i forhold til fleksible ansættelser. Denne udvikling er resultat af den globale konkurrences øgede krav til virksomhederne om responsivitet, omstillingsevne og mobilitet (Castells, 2003). Allermest iøjnefaldende er opløsning af grænserne i tid og rum, hvor arbejdstiderne kan være flydende og reguleret af den givne opgave, eller arbejdet kan udføres forskellige steder – heriblandt hjemmet. Det giver nye udfordringer for forholdet mellem arbejde og familie (Appelbaum et al, 2005; Hochschild 2003).

at de ansatte i virksomheden ofte er online på MS Lync om aftenen, hvor de i princippet er kontaktbare for kollegaerne. Fritid og hvile er en vigtig forudsætning for medarbejdernes psykiske trivsel og derfor er problemer omkring for meget grænseløshed i arbejdet en vigtig problematik. Det er vigtigt, at rytmerne mellem anstrengelse og hvile arbejder sammen og ikke fremkommer afkoblede i arbejdslivet (Hvid, 2006: 126). Det er dog en svær balancegang, da friheden til f.eks. at have en hjemmearbejdsdag også ofte fremhæves som en positiv ramme for selvledelse.

Meningsfulde standarder?

"Hvis det bare bliver en skabelon for skabelonens skyld, eller et værktøj for værktøjets skyld, eller en proces for processens skyld, så er det ikke noget, der vækker jubel. Vi har nogle værktøjer, som simpelthen ikke er så nemme at arbejde i. Hvis man by-passes det, fordi man tænker, at noget andet ville være nemmere, så kan det ses fra helikopteren. Men det skal helst føles nærværende og værdiskabende, hvis det skal være".

Som man kan se i citatet ovenfor lægger de ansatte i SystemDanmark vægt på, at standarder skal være meningsfulde – ellers føles de som belastninger i arbejdet. De efterlyser, at det bliver lettere at gennemskue, hvilken værdi det giver for projektet, når en bestemt procedure skal efterfølges. Tillidsrepræsentanten fortæller, at de høje krav til dokumentation og overholdelse af regler nogle gange er helt urimelige. For eksempel fortæller han, at det tager et år for en nyansat medarbejder at lære de forskellige værktøjer at kende. Han møder ofte medarbejdere, som forklarer at; *"Der er så mange krav - hvis man bare havde nogle færre, så vi kunne arbejde med det, vi er ansat til"*. På denne måde kan standardisering skabe begrænsninger for medarbejdernes selvledelse og udvikling. Det forringer ydermere muligheden for at arbejde med det, som udviklerne opfatter som kerneopgaven – at kunne udvikle smarte systemer. De oplever at være "låst" af de muligheder, der findes i SAP systemet. Ydermere kan det være frustrerende for medarbejderne, at centrale korrektioner af systemfejl skal rettes af SAP, hvilket er en træg proces med lang ventetid til følge. Da tidsplanlægningen i virksomheden (og i hvert enkelt Scrum team) er mere kortsigtet, bliver medarbejderne nødt til at lave egne korrektioner – som så bliver rettet tilbage ved næste SAP opdatering. Vi udleder, at standardisering i form af anvendelse af SAP rammesystemet på denne måde harmonerer dårligt med agil projektstyring og selvledelse.

Flere nævner, at der kan være en tendens til at standarderne skifter for tit, og at det derved bliver omfattende for medarbejderne at sætte sig ind i nye systemer til at dokumentere processer. De lægger vægt på, at hyppige skift mellem dokumentationsværktøjer giver meget ekstra arbejde i form af data, som skal flyttes fra et program til et andet. Standarder skal ifølge medarbejderne være til forhandling - ellers er de en begrænsning for selvledelse. Men samtidig kan de forskellige afdelinger ikke bruge forskellige standarder, da det går ud over samarbejdet på tværs og deling af data mm.

Standarder til forhandling?

Oplevelsen af om standarder er meningsfulde hænger for medarbejderne sammen med, om de kan diskutere dem med ledelsen – og i nogle tilfælde forhandle om brugen af dem. Flere medarbejdere forklarer, at årsager til dokumentationskrav ofte bliver "usynlige" for ansatte længere nede i hierarkiet. En evt. diskussion af kravene kan gøre det mere forståeligt for medarbejderne, så dokumentationsarbejdet ikke føles så belastende. F.eks. fortæller medarbejderne, at det er muligt at stille spørgsmålstegn ved standarderne overfor nærmeste ledelse og fortælle, hvis nogle procedurer virker direkte meningsløse. Dette fører enten til diskussion af standarderne og en udvidet forståelse hos medarbejderen af standardernes nødvendighed eller en forhandling af deres anvendelse. Resultatet kan f.eks. være, at medarbejderne får lov til at slække lidt på kravene, således at der er en standard de ikke behøver at følge.

På denne måde bliver standarderne mere meningsfulde for medarbejderne. Det er vores generelle indtryk, at medarbejderne oplever, at deres muligheder for at diskutere standarderne er gode.

Der er dog et indbygget paradoks. Standarderne skal til en vis grad være til forhandling, men samtidig påpeger flere medarbejdere, at det er farligt hvis afdelingerne får for meget frihed til at ændre i måden at dokumentere på. Følgelig ryger ideen om standardisering som platform for at gøre samarbejdet mellem afdelinger lettere. Derudover risikerer man at overflødiggøre et udførligt dokumentationsarbejde, som er blevet udført i en anden afdeling. Derfor skal man være påpasselig med lokale oversættelser af standarder. De ansatte ser også en værdi i dokumentationsstandarder, da det gør det lettere at overtage en sygemeldt medarbejders opgaver. På denne måde indtræder standardisering som en slags "forsikring" – både for den enkelte og for teamet.

Dokumentation som "forsikring"

"Hvis det bare var, at systemet i sig selv skulle køre, så kan du måske løse det på en halv dag. Men når vi skal have alle de her systemer til at opdatere, og dokumentation og test osv. - så kan noget, der tager en halv dag godt tage 3 dage. Men så ved ud også, at når du går i produktion og måske bliver langvarigt syg, og der er en anden der skal tage dine opgaver, så er der en anden der kan gå ind og finde dokumentationen. Så der er nogle fordele på sigt ved at være grunddig".

Som citatet ovenfor viser, kan medarbejderne være frustrerede over den ekstra tid, som lægges til opgaven, når de arbejder med standarder. Dog er det vigtigt, at udviklingsprocessen er kortlagt, så det bliver nemt at sætte en anden medarbejder ind i systemet. På denne måde giver standarder mulighed for overlevering af informationer, og gør det lettere for den ansatte at restituere, når han/hun er syg. Dog er det ikke udelukkende i medarbejderens interesse at standardisere arbejdet og derved gøre varetagelsen af arbejdet uafhængigt af egne specifikke kompetencer. På denne måde gør medarbejderen sig selv erstattelig for virksomheden og derved i større risiko for fyring.

Dokumentation af processen kan godt være en opgave, som bliver undladt, hvis det enkelte projekt er meget presset på tid. Både medarbejderne selv og lederen har dog flere historier om, hvor katastrofalt lemfældig omgang med standarder kan blive. Et eksempel er, at man i et tidligere projekt havde undladt at benytte sig af SAP rammesystemets muligheder, således at man udviklede et parallelt system. Dette endte med et meget omfattende og dyrt projekt, hvilket man vil forsøge at undgå i fremtiden. Personalelederen efterspørger ligeledes, at standarderne bliver brugt mere direkte af medarbejderne – sådan som de oprindeligt er tænkt. Ofte "oversættes" standarder ubevist uden at det kan tilbageføres til medarbejdernes vilje eller hensigter. En årsag er, at de ansatte ubevidst er præget af den kontekst, som de kommer fra (Røvik, 2007: 256). Eksempelvis fortæller Scrum Masteren, at mange dele af dokumentationen i forhold til status på kunderelationen ikke giver mening for teamet, da denne arbejder for en "intern kunde". Disse er derfor fjernet fra hendes Scrum Planlægningsark i Excel.

Teamet som arbejdsform

”Jeg ser, at vi kan udvikle os meget videre på selvedelsedelen. I retning af selvedende grupper. At deres Scrum Teams ikke havde behov for en Scrum Master, men at de lang hen ad vejen styrede sig selv”.

I ovenstående citat fortæller personalelederen, at han gerne så, at virksomhedens Scrum Teams i endnu højere grad kunne blive selvedende, således at de ikke behøvede en Scrum Master. Der er således et ønske om mere selvedelse i teamarbejdet i IT-virksomheden. Teamarbejdet er en meget udbredt arbejdsform og et udtryk for en selvedelsestendens, hvor autoritet og underordning ændres gennem ansvarliggørelse af medarbejderne (Hirschhorn & Gilmore, 1992).

Som vi så i afsnittet *Styring af tid og mulighed for indflydelse* føler medarbejderne ikke selv, at de har særlig meget indflydelse i arbejdet og dermed ringe mulighed for selvedelse. Dette skyldes de stramt estimerede arbejdsopgaver samt høj mødeaktivitet og mange forstyrrelser i arbejdet. Endvidere forklares det med, at personalelederen har uddelegeret forskellige ansvarsområder til medarbejderne. Medarbejderne føler sig låste i disse opgaver og fortæller, at deres råderum er begrænset af de øremærkede opgaveområder. De øremærkede opgaver begrænser muligheden for selvstyring i teamet. På trods af at medarbejderne på en række områder føler, at de har lav selvedelse, fremdrages det samtidig, at der eksisterer en fleksibilitet i teamet, som tyder på rum for selvedelse.

Fleksibilitet i teamet

”Hvis tingene brænder på, så lykkes de ikke, hvis man ikke har noget elastik indbygget i gruppen. Hvis man er det på skift er det fint, for så er elastikken jo stadig intakt. Det er ekstremt rart, når man har det sådan, og når man er i en gruppe, hvor det fungerer. Og det gør også, at man indirekte selv bliver mere fleksibel. Der er helt klart noget motiverende ved at man løfter i flok.”

Af ovenstående citat ses det, at der i teamet også er potentialer for fleksibilitet. Her italesættes det, at fællesskabet i teamet har betydning for den enkelte medarbejders villighed til at være fleksibel. Derudover fremhæves det, at størrelsen på teamet og kendskabet til kollegaerne i teamet også har betydning for fleksibiliteten. Medarbejderne fortæller om en episode, hvor personalelederen splittede teamet i to grupper. Der opstod en generel utilfredshed blandt medarbejderne, og de oplevede, at delingen gik ud over fleksibiliteten i teamet, fordi de ikke kunne skifte opgaver på den måde, de plejede. De mistede den *”ping pong og synergi”*, der var i teamet. Det endte med, at delingen blev droppet og teamet fortsatte som én enhed. På denne måde kan vi se, at medarbejderne har mulighed for at få indflydelse på mere overordnede forhold, som f.eks. deres teamsammensætning, hvis de selv søger den.

Fleksibiliteten i teamet bliver også mulig i kraft af de daglige Scrum Møder, hvor der gøres status over opgaver. Her bliver det meget synligt, hvis et teammedlem er overbebyrdet. De andre teammedlemmer kan tilbyde at tage en opgave eller hjælpe med at få opgaven løst. På denne måde har teamet

kompetence/råderum til at bytte opgaver og aflaste hinanden, så problemerne kan løses internt i teamet. Der er en positiv oplevelse af at hjælpe hinanden og modtage hjælp i teamet.

Anden arbejdslivsforskning beskriver, at der kan ske en ledelsesmæssig ansvarsfraskrivelse gennem selvledelse (Tynell, 2002). Når ansvaret for planlægningen af et Sprint ligger hos teamet, kan det blive uigennemskueligt, at den pressede tidsplan i virkeligheden skyldes for høje krav fra ledelsen. For den enkelte medarbejder kan det se ud, som om teamet selv er skyld i eventuel overbebyrdelse, fordi de selv har lavet en urealistisk tidsplan.

Ansvarliggørelsen af teamet gør også den enkelte medarbejder ansvarlig overfor sit team – og ikke udelukkende overfor en leder. Under vores observationer blev det f.eks. meget tydeligt, at den enkelte medarbejders kursusaktivitet påvirkede teamet, fordi de var afhængige af personens opgaver i deres eget arbejde. En medarbejder fortæller, at hvis teamet er fleksibelt og arbejdsopgaverne meningsgivende, så er hun mindre tilbøjelig til at holde fri, når hun har barn syg.

Sammenhold i teamet

”Jeg kan rigtig godt lide den holdfølelse der er. At man er et team, som arbejder helt fantastisk sammen. Det er det drivende for mig. Når jeg har været ude som konsulent, så er det sjovt og spændende, men det giver mig ikke den der samhørighed af at være i en flok”.

Ovenstående er et citat fra en medarbejder. Hun fremdrager, at teamet er en arena for social støtte i arbejdet. Der opstår et fællesskab i teamet, der anses som meget værdifuldt og meningskabende for medarbejderne. Scrum Teams i SystemDanmark består af medlemmer med forskellige fagligheder - heriblandt udviklere, konsulenter og andre typer projektmedarbejdere¹⁰. Vi finder, at tværfaglige teams kan have en positiv betydning for vidensdeling og sammenhold i afdelingen.

Der er blevet skabt en række ritualer (Lotz & Olsen, 2005) i det Scrum Team, som vi har undersøgt. F.eks. har teamet en slikdåse, hvorfra alle får et stykke slik, hvis en særlig vigtig opgave er blevet afsluttet. Opgaverne der udløser slik er markeret på Scrum Væggen med en klemme, således at alle kan se, når der arbejdes på en opgave, der udløser slik. Teamet joker og hygger sig over slikordningen, der både fungerer som en belønning, men som også skaber en ironisk distance til Scrum Væggens strikse orden. Samtidig skabes der en løssluppen stemning.

Teamet skaber således en fællesskabsfølelse og bliver en arena for meningskabelse, belønning og social støtte – tre faktorer, der er vigtige for et godt psykisk arbejdsmiljø. I kraft af at medarbejderne føler, at de har begrænset indflydelse i og over arbejdet, oplever de teamet som særlig meningsgivende i arbejdet.

¹⁰ På andre virksomheder kan Scrum Teamet udelukkende bestå af medarbejdere med samme faglighed – typisk udviklere. Dette er tilfældet i den anden IT-case (StoreC Aarhus) i PASS-projektet (Grosen & Ryberg, 2012(forthcoming)).

Teamet bliver en vigtig arena for udvikling af et godt psykisk arbejdsmiljø, og det vil derfor være problematisk at lave for meget udskiftning i teamet. Medarbejderne reagerede eksempelvis meget kraftigt på at blive splittet op i to grupper. Når teamet er så vigtigt for den ansattes trivsel vil det være nærliggende for SystemDanmark at undersøge, hvad der kendetegner gode teams i SystemDanmark, så det bliver lettere at sammensætte teams, som vil kunne fungere optimalt.

Opsamling

Formålet med PASS-projektet er at undersøge, hvordan selvledelse og standardisering kan gennemføres, således at det bidrager til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. I det følgende vil vi samle op på de forskellige pointer, som er fremført i løbet af rapporten og konkludere, hvilke udfordringer og potentialer SystemDanmarks medarbejdere har for selvledelse og påvirkning af standardiseringskrav.

SystemDanmark er i dag i en mere intensiv konkurrencesituation. Dette har medført en ny organisering af medarbejderne i dynamiske og selvledende teams. Samtidig er kravene til standardisering både i forhold til produktet og processerne blevet øget. Medarbejderne i SystemDanmark leder sig selv indenfor rammerne af et Scrum, som er en standardisering af arbejdsprocessen. Selvledelse i SystemDanmark er teambaseret disponering af tid og ressourcer, som forhandles af medarbejderne sammen med Scrum Masteren.

I SystemDanmark bliver idealmedarbejderen italesat som omstillingsparat, fleksibel og selvstyrende. Vi så endvidere, at der er sket en ændring i synet på idealmedarbejderen fra teknisk specialist til fleksibel projektmedarbejder. Det er en udvikling, som stemmer overens med den øvrige udvikling i IT-branchen og hænger sammen med brug af standardiserede rammesystemer. Det standardiserede rammesystem sætter grænser for de løsninger, der kan laves, hvilket kan opleves, som en begrænsning for udviklernes mening i arbejdet.

Organiseringen i SystemDanmark er kompleks, og der er langt fra øverste ledelse til medarbejdere, hvilket kan mindske medarbejdernes indflydelse over arbejdet. Den standardiserede Scrum Projektstyring gør det svært at se helheden i projektet pga. arbejdsdeling, fordi hvert Scrum Team kun sidder med en lille del af de samlede opgaver. Scrum Modellens korte Sprints gør, at medarbejderne mister overblikket. De, som har forhandlet sig til mere indflydelse over planlægningen af sprintet, har en større oplevelse af overblik.

Stram tidsstyring går ud over muligheden for selvledelse og faglig udvikling i hverdagen. Samtidig gør den stramme tidsstyring og synlighed på opgaver i forbindelse med Scrum, at det bliver nemmere at se resultater, hvilket opleves som tilfredsstillende. Medarbejderne oplever, at den tids-margen, som er indlagt i projekterne ofte bliver "ædt" af uforudsete opgaver. Nogle gange arbejder teamet med Sprints, hvor man er i minus fra start, hvilket gør planlægningen sårbar overfor uforudsete opgaver. Der bruges meget tid på planlægning, men flere medarbejdere opfatter, at de alligevel ikke har tilstrækkelig forudsigelighed i arbejdet. Dette kan hænge sammen med, at Scrum Projektstyring er svær at bruge i store komplekse projekter. Standardisering som anvendelse af SAP rammesystemet kan harmonere dårligt med agil projektstyring og selvledelse.

Team Medlemmernes konstante koordinering i storrumskontoret og kommunikationen med andre afdelinger får konsekvenser for særligt udviklernes mulighed for koncentration i arbejdet. De forskellige typer jobfunktioner arbejder på forskellige måder, hvilket resulterer i to asynkrone tidsmiljøer i samme rum. De ansattes oplevelse af selvledelse indenfor rammerne af Scrum er, at den standardiserede projektstyring burde give mere rum for selvledelse. Omstændighederne – såsom eksterne deadlines og afhængighed til andre afdelinger - giver dog mindre indflydelse og forudsigelighed i arbejdet. Samtidig ser vi en øget organisering i teams, der kunne tyde på mere selvstyring.

I SystemDanmark er der en oplevelse af, at standarderne er meget tidskrævende og til tider meningsløse. Derfor er det nødvendigt, at standarderne kan diskuteres og forhandles, hvilket medarbejderne oplever, at de kan. De påpeger, at hyppige skift mellem dokumentationsværktøjer er en belastning i arbejdet. Samtidig er standarderne vigtige, fordi de gør det nemt at give opgaver videre. Dette er en slags forsikring for virksomheden i forhold til afskedigelser og sygefravær. Det gør dog den enkelte medarbejder mere erstattelig og udsat.

Organiseringen i teams er en måde at gøre medarbejderne mere selvledende. Medarbejderne påpeger dog andre forhold, som sætter begrænsninger for deres mulighed for selvledelse – f.eks. øremærkning af specifikke opgaveområder mv. De ansatte oplever, at teamet skaber fleksibilitet og muligheder for social støtte, hvor man kan skiftes til at hjælpe og aflaste hinanden. Dette giver rum for selvledelse. Da belønning primært foregår i teamet, og fokus er på det enkelte teams resultater indenfor et Sprint, kan man anskue teamet, som en lille virksomhed i virksomheden. Teamet bliver en central arena for meningsskabelse, belønning og social støtte – tre faktorer, der er vigtige for et godt psykisk arbejdsmiljø. Teamorganiseringen er på mange måder en buffer mellem medarbejderne og uhensigtsmæssige virkninger af Scrum.

”Scrum paradokset”

Afslutningsvis vil vi behandle det paradoks vi har set i forhold til virksomhedens anvendelse af Scrum Projektstyring: At det skaber mulighed for selvledelse, men samtidig begrænser medarbejdernes indflydelse i arbejdet.

Scrum Projektstyringen medfører teamorganisering, som giver bedre muligheder for selvledelse, fordi koordinering og estimering af opgaver behandles decentralt. Teamstrukturen giver derudover gode muligheder for at udvikle et godt psykisk arbejdsmiljø gennem social støtte, fleksibilitet og belønning. Scrum skaber ydermere synlighed på resultater, opnåelse af mål og imødekomme af virksomhedens krav, hvilket kan give medarbejderne ro i sindet. Samtidig skaber en lokal oversættelse af Scrum synlighed på overbebyrdelse forbundet med arbejdet.

Paradoksalt er det dog, at Scrum samtidig giver mindre mulighed for selvledelse gennem stram tidsstyring. Et væsentligt problem er også, at overblikket forsvinder som følge af opdeling i Sprints og parallelle teams. I SystemDanmark er det svært at få Scrum modellen til at rumme afhængighed til andre afdelinger, hvilket kommer til udtryk som ”flaskehalse” eller ”røde kort”. Dette er problematisk i forhold til de ansattes forudsigelighed i arbejdet. Scrum organiseringen nødvendiggør høj mødeaktivitet, hvilket opleves som meningsgivende for nogle og forstyrrende for andre.

Vi kan derfor på baggrund af rapportens problemstillinger konkludere at; Scrum anvendt i en stor organisation kan skabe nogle specifikke udfordringer for det psykiske arbejdsmiljø.

Gode råd til virksomheden

Selvledelse

Medarbejderne giver udtryk for, at de mangler indflydelse i og over arbejdet, fordi deadlines og stram tidsstyring sætter grænser for muligheden for selvledelse:

- *Medarbejderne skal i højere grad involveres i beslutningen om, hvilke opgaver de skal udføre.*
- *Evt. kan opgaver fordeles på anden vis internt i teamet.*
- *En evt. opdeling i telefontid, holde-møde-tid og programmerings-tid.*

Standardisering

Der er mange krav i SystemDanmark f.eks. i forbindelse med sikkerhed, processer og projektstyring:

- *Det er vigtigt at holde fast i åben dialog om standarderne og muligheden for at ændre eller minimere meningsløse standarder.*
- *Giv rum til lokale meningsgivende oversættelser (af f.eks. Scrum).*

Mening i arbejdet

Der er nogle forskellige faktorer, som medarbejderne finder meningsfulde for arbejdet i SystemDanmark:

- *Fælles oplevelse af, at virksomhedens produkter er med til at holde Danmark i gang.*
- *Der er et godt sammenhold i det team, som vi har observeret og blandt dem vi har interviewet.*
- *Vigtigt med fælles pauser og fælles møder, fordi det skaber sammenhold.*
- *Hold fast i de faktorer, der gør arbejdet meningsfuldt.*

Manglende overblik

Medarbejderne oplever et manglende overblik i projekterne:

- *Hold "Helikoptermøder", hvor fokus er på projektet i sin helhed (eks. en time hver måned).*
- *Spørg: Hvad skal vi opnå med projektet?*
- *Spørg: Er der nogle opgaver vi har glemt?*

Kerneopgaven

Der er forskellige oplevelser af kerneopgaven i afdelingen:

- *Forsøg at tage højde for forskellige medarbejdergrupperes opfattelser af mening i arbejdet, når arbejdet organiseres.*
- *Tænk over, hvad organisatoriske forandringer betyder for medarbejdernes mening i arbejdet.*

Belønning

Medarbejderne føler ikke altid at deres anstrengelser bliver anerkendt:

- *Det er vigtigt at fejre, når projekter lanceres, så medarbejderne føler sig anerkendt.*
- *Vær bedre til at huske afdelinger, som ligger længere væk fra hovedkvarteret.*

Storrumskontor

Arbejdsdagene i det støjende storrumskontor kan virke forstyrrende for medarbejdernes koncentration:

- *Hold så mange møder som muligt væk fra skrivebordet. Det er både godt for kolleger og støjniveau. Det er også sundt at bevæge sig væk og komme ind i et andet rum.*
- *Evt. oprette særlige "fordybelseslokaler", som man kan benytte, hvis man har brug for fordybelse og ro (rum til "langsom tid").*

Tak

Vi vil takke SystemDanmark og medarbejderne for deres tålmodighed og tid, der har gjort det muligt at skrive denne rapport. Vi er glade for jeres venlige modtagelse.

Litteratur

Appelbaum, E. & al. (2005): Organizations and the Intersection of Work and Family, In Ackroyd, S. & al. (eds.) *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press, s. 52-73.

Bøjesen, K. (2006): *IT-medarbejdere. En undersøgelse af arbejdsliv og psykisk arbejdsmiljø blandt IT-medarbejdere i den finansielle sektor* (Finansforbundet temahæfte), København, Finansforbundet.

Castells, M. (2003): *Netværkssamfundet og dets opståen*. København, Reitzel.

Christensen, E. B., & A. Pleman (2002): *It-faget, spændende men for hårdt: En undersøgelse af stress og nedslidning i it-faget* (Version 2.0 ed.), København. Prosa, Forbundet af it-professionelle.

Flensburg, T. & J. Fuglsang (2012): Ansatte dropper pausen og får stress, i *Politiken* 18/2/2012, 9.

Grosen, S. L. & M. Ryberg (2012 forthcoming): Arbejdspladsrapport: StoreC Aarhus – Projekt Psykisk Arbejds miljø mellem Standardisering og Selvledelse, *Skriftserie for Center for Arbejdslivsforskning*.

Grosen, S. L. (2012 forthcoming): "Fra spagettiprogrammering til standardiserede moduler. Standardisering og selvledelse i IT-arbejde i Danmark – en baggrundsrapport i PASS-projektet", *Skriftserie for Center for Arbejdslivsforskning*.

Haapakorpi, A. (2012): Work Organization and Professionalization in New Media Industry – The Case of a Finnish Company, *Nordic journal of working life studies*, Volume 2, Number 1.

Hirschhorn, L. & T. Gilmore (1992): The New Boundaries of the 'Boundaryless' Company, in *Harvard Business Review*, May-June 1992.

Hochschild, A. (2003): *Tidsfælden*, København, Munksgaard.

Hvid, Helge (2006): *Arbejde og bæredygtighed*, København K, Frydenlund.

Jensen, B. C., B. Netterstrøm & V. Borg (2003): *ARIT – Arbejds miljøet Indenfor IT-branchen*, forskningsrapport fra Arbejds miljøinstituttet & Arbejds medicinsk Klinik, Hillerød Sygehus.

Kamp, A., H. L. Lund & H. Hvid (2011): Negotiating time, meaning and identity in boundaryless work, in *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23 Iss: 4 pp. 229 – 242.

Kousholt, B. (2012): *Projektledelse – Teori og praksis*, Valby, Nyt Teknisk Forlag.

Limborg, H. J. & H. Hvenegaard (2008): The chronicle workshop – the use of the narratives of a group to tell the story of a work community and understanding the basis of its culture, in L. B. Rasmussen (eds.): *Methods in development of organisations*, Amsterdam, Kluwer.

Lotz, M. M. & S. E. Olsen (2005): Teamarbejdets dannelsesdynamikker og spændingsforhold, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7:1: 43-60.

Møllerhøj, J. (2011): Agile metoder bedst til usikre og simple projekter, *Version 2*, 14. oktober 2011 - 12:46

Parekh, N. (2011): The Waterfall Model Explained, *Buzzle* 12/9/2011 <http://www.buzzle.com/editorials/1-5-2005-63768.asp> hentet d. 27/11-2012

Røvik, K. A. (2007): *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundredes organisasjon*, Universitetsforlaget.

Swiatek, E. & A. Pleman (2011): In Grosen S. L., Törpel B.(eds.), *Interview i PROSA med Erik Swiatek og Allan Pleman*, d.29/11 2011.

Sørensen, O. H., A. Mac, H. J. Limborg & M. Pedersen (2008): *Arbejdets kerne – om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*, København K, Frydenlund.

Togsverd, T. (2011): In B. Törpel, M. Ryberg (eds.): *Interview i DI-ITEK med Tom Togsverd*, d.29/11 2011.

Tynell, J. (2002): "Det er min egen skyld": Nyliberale styringsrationaler inden for human ressource management, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4(2), 7-24.