

# Anmeldelser

Malene Friis Andersen & Lene Tanggaard (red.)  
**Tæller vi det der tæller? Målstyring og  
standardisering i arbejdslivet**

Aarhus, Klim, 2016, 296 sider  
ISBN: 9788771298727

Alt kan vejes og måles. Men er det godt at måle? Og måler vi det rigtige? Det er centrale spørgsmål i *Tæller vi det der tæller*. Antologien handler om, hvad målstyring og standardisering betyder for medarbejdernes trivsel, samarbejdsrelationer og arbejdsopgaver.

Gennem introduktionen og tolv kapitler fortælles historien om, hvordan ledelse, styring og standardisering hæmmer medarbejdernes kreativitet, faglighed og trivsel. Målstyring og standardisering reducerer medarbejdernes indflydelse på arbejdet, så de i mindre grad kan bruge deres faglige erfaringer og dømmekraft til at vurdere, hvad opgaven er, og hvordan den skal løses. Ligeledes kan der opstå problemer, når styringen sker efter aktivitetsmål, der fører til, at de ansatte foretager prioriteringer, der går mod kundens eller borgerens behov. Samtidigt er transaktionsomkostninger nogle gange så store, at de overstiger gevinsterne ved systemerne (s. 13-14).

Eksempler på udbredelsen af målstyring og standardisering kan være hjemmeplejen, hvor hjemmeplejerne har fastsatte standardtider for forskellige ydelser, som den enkelte borger er tildelt; call-centermedarbejdere, hvor opkaldene er standardiseret i forhold til opkaldstid, kundernes oplevelse af kvalitet og antal kald i løbet af en dag; eller jobcentermedarbejdere, der skal bruge en særlig metode med specificerede emner og forløb for samtalerne med de ledige. Konsekvensen af disse tiltag med målstyring og standardisering er, at medarbejdernes faglige råderum bli-

ver begrænset. Oplevelsen af mindre indflydelse i arbejdet kan påvirke medarbejderne negativt i form af stress og mistrivsel, da de kan opleve at blive sat i situationer, hvor de skal handle på en måde, som de finder faglig ukorrekt, eller de presses tidsmæssigt ved, at der eksempelvis er afsat tredive min. til en samtale med en ledig, og at oplevelsen da bliver, at det rent fagligt ikke er muligt at finde den rette løsning inden for dette tidsrum til at kunne yde en god faglig løsning.

Bidragyderne til antologien kommer fra flere forskellige faglige miljøer i Danmark og tæller både forskere og konsulenter. Næsten alle bidragyderne har skrevet artikler eller bøger om de emner, de beskriver i antologien. Antologien kan derved ses som en samlet introduktion, hvor det er muligt at fordybe sig yderligere efterfølgende, hvis læseren ikke er bekendt med området. Omvendt vil der ikke være meget nyt for læseren, der allerede har stiftet bekendtskab med flere af forfatterens andre bøger og artikler.

## *Kritikken forener antologiens bidrag*

Målstyring og standardisering er i antologien et meget bredt fænomen, der inkluderer alt fra performance management-systemer, 'self-tracking', KPI'er, resultatkontrakter, 'performance appraisal', resultatløns, dokumentationssystemer, præstationskultur, resultatbaseret styring, personlighedstest og brugerdrevne standarder for blot at nævne nogle af de fænomener, der refereres til i antologien.

Antologiens artikler er hverken bundet sammen ved sit emne eller begreb. Limen er en fælles kritik af målstyring og standardisering, der anses som et overgreb på medarbejderne og deres faglighed. Når antologien stiller spørgsmålet: Tæller vi det, der tæller? Så er det logisk at

følge op med: tæller for hvem? Der er stor forskel på, hvad et budget eller præstationsmålingssystem er for en medarbejder, afdelingsleder, en regnskabschef, topleder eller borger/kunde. Så når bogen spørger, om vi tæller det, der tæller, så er det klart, at perspektivet hele tiden er set fra medarbejderne. Tæller vi det, der tæller for medarbejderne? Svaret i antologien er et rungende nej. Medarbejderne oplever, at standarder underkender faglighed og faglig dømmekraft. I introduktionen står der eksempelvis: *"For nylig hørtes ligeledes et opråb fra en stor gruppe af yngre læger og psykologer, hvor de påpegede, at det ikke længere er lægerne eller psykologerne, der i centrum i psykiatrien"* (s. 14).

Det ville have klædt antologien, at forfatterne og ikke mindst redaktørerne var trådt ud af deres egen skygge for at reflektere lidt over, hvorfor målstyring og standardisering er blevet så populært og udbredt, selvom medarbejderne er utilfredse, og hvad målstyring og standarder fører med sig af positive aspekter, hvis eller når det ikke ses fra medarbejdernes perspektiv.

Det ensidige perspektiv på medarbejderne og faglighed ville især have vundet ved at inddrage perspektivet fra borgere eller kunder, som er praktisk talt fraværende i antologien.

#### *Forskning eller personlige holdninger?*

Når antologiens bidrag betragter problemerne fra et perspektiv, bliver det meget nemt at affeje bidragene som udtryk for personlige holdninger. Flere af bidragene kan derved i højere grad ses som debatskabende indlæg og i mindre grad som egentlige forskningsbaserede artikler, hvilket Jan Molin i sit bidrag er ene om at erkende (s. 81). Bidragene fra Peter Dahler-Larsen, Johan Simonsen Abildgaard og Niels Christian Mosfeldt Nickelsen, og Signe Pihl-Thingvad adskiller sig her fra hovedparten af antologiens andre bidrag ved deres empiriske grundighed, der gør, at disses konklusioner ikke kan affejes som personlige holdninger. Der er som sådan ikke noget galt med debatindlæg – det er blot vigtigt, at de

batindlæg ikke forklædes som forskningsbaseret viden.

Antologien kunne godt være redigeret noget skarpere. Det er ikke godt, når et bidrag af en af redaktørerne indledes med et citat af Albert Einstein, hvor det senere i et efterfølgende bidrag afvises, at dette skulle have været sagt af Einstein. Samtidig er antologien præget af for mange slå- og stavfejl, hvilket bevirker, at læseoplevelsen forstyrres.

Selvom antologien har nogle mangler, kaster bidragene alligevel lys på, hvad udfordringerne er ved tilgangen til målstyring og standardisering af arbejdet på flere offentlige og private virksomheder. Antologiens anliggende er at skabe diskussion om målstyring og standardisering – og på den måde er den et godt indspil til debatten. Den vil primært kunne bruges i undervisningsøjemed og i mindre grad til praktikkere, da hovedfokus er på at kritisere den nuværende praksis og ikke præsentere alternative tilgange til målstyring og standardisering.

Anmeldt af **Anders Raastrup Kristensen**, ph.d., ekstern lektor Copenhagen Business School og selvstændig konsulent  
e-mail: ark.mpp@cbs.dk

#### *Sine Lehn-Christiansen* ***Tværfagligt samarbejde i sundhedsfaglig praksis***

Munksgaard Latvia, 2016, 257 sider  
ISBN 978-87-628-1538-4

**T**værfagligt samarbejde i sundhedsfaglig praksis er en god titel på en bog, der på kærkommen vis søger at rydde op i de mange divergerende definitioner af tværfaglighed, tværprofessionalisme og samarbejde og samtidig kommer med nogle bud på, hvordan det meningsfuldt kan forstås.

Bogen viser, hvorfor det kan være en udfordring at skulle arbejde sammen på tværs af professioner, fag og organisatoriske grænser. Tvær-

professionelt samarbejde betragtes og beskrives ofte som en løsning på en række af sundhedssektorens komplekse problemer, hvilket betyder, at der sættes ind i forhold til at styrke og udbygge det tværprofessionelle samarbejde. Det er en af bogens hovedpointer at flytte dette fokus ved at betragte det tværprofessionelle samarbejde som et vilkår, som allerede er der, og som nogle gange fungerer godt og andre gange giver anledning til konflikter.

Bogen har ikke til formål at stille sig op i rækken af bøger og tilgange, der tilbyder løsninger. I stedet ønsker bogen at rejse spørgsmålet, om det er muligt og rimeligt, at det er de sundhedsprofessionelle, der stilles til ansvar for at sikre og styrke det tværprofessionelle samarbejde, når der er så mange andre forhold, der udfordrer sundhedssektoren. Forfatteren beskriver, hvordan feltet er domineret af metoder til, hvordan det tværprofessionelle samarbejde kan forbedres, og at denne bog i stedet træder et skridt tilbage og kikker på årsagerne til, at dette samarbejde opleves som udfordrende og vanskeligt og ikke lige til at ændre som et quick fix. Det understreges, at der er meget på spil, når de sundhedsprofessionelle arbejder sammen på tværs.

Bogen indledes med en præsentation og definition af bogens teoretiske optik, hvilket vil sige bogens forståelse af det tværprofessionelle samarbejde som en mangfoldig og magtfuld praksis. Der er mange hverdagsforståelser i spil i den tilgængelige litteratur, men en mangel på en teoretisk forståelse, der insisterer på kompleksiteten, hvilket er motivationen for denne bogs tilblivelse. I bogen insisterer og argumenterer forfatteren på en tværvideenskabelig tilgang og bygger sin teoretiske forståelse på en humanistisk vidneskabstradition suppleret med teorier og tilgange fra den sociologiske tænkning.

Kompleksitet er et tilbagevendende ord i bogen, som insisterer på nødvendigheden af at anerkende, at det er komplekst, og at der ikke er nogen let og enkel anvisning på, hvordan det gode tværprofessionelle samarbejde kan etableres. Kompleksiteten udfoldes i en række kapitler

med hvert deres tema, ligesom det på eksemplarisk vis udfoldes i inddragelsen af en række eksempler fra sundhedssektoren.

Der er forskellige rationaler i spil, når det drejer sig om at ville styrke det tværprofessionelle samarbejde. Det er ikke kun et fagligt spørgsmål, men i høj grad et politiseret område med aktører, der har endog meget forskellige interesser i at ville promovere det tværprofessionelle samarbejde. Ligeledes er der forskellige forståelser af det tværprofessionelle samarbejde, som bl.a. er præget af idealer om, hvad det gode professionelle samarbejde er, mere end, hvordan det foregår som realitet.

Professionskampene mellem de forskellige sundhedsprofessioner udgør en særlig udfordring for det tværprofessionelle samarbejde og tildeles et selvstændigt kapitel, ligesom de mange konflikter, som mange sundhedsprofessionelle oplever, og som mange mener, bunder i dårlig eller mangelfuld kommunikation får et kapitel med særlig opmærksomhed på kommunikationsproblematikken. Kommunikation står således helt centralt i feltets egen forståelse af, hvor udfordringerne ligger. Her er forfatterens pointe, at selvom de sundhedsprofessionelle beherskede alle kommunikative teknikker, er kompleksiteten i sektoren så høj, at bedre kommunikation kun er en del af løsningen. Her ligger en kritik af eksempelvis Jody Gittells begreber og anvisninger om Relationel Koordinering, som er meget udbredte i det danske sundhedsvæsen. Det optimerede sundhedsvæsen tilføjes som endnu et kompleksitetslag, hvor det årlige 2%’s produktivitetskrav er en stor udfordring, kombineret med nye styringsteknologier, kvalitets- og effektiviseringsbestrebelse, standardiseringer, hurtige diagnoser, evidens mm.

Bogen er på pædagogisk vis bygget op omkring 5 cases, som tilsammen har til formål at illustrere et bredt og varieret udsnit af de udfordringer, der karakteriserer det tværprofessionelle samarbejde: Skadestuden, Fødeafdelingen, Ældreplejen, Psykiatrien og Det kommunale sundhedscenter og med citater fra et gennemgående,

og konstrueret persongalleri bestående af akutmedicineren Achmed, almenmedicineren Anna, fysioterapeuten Fatema, overlægen Ole og sygeplejersken Siri. Selvom det er de samme situationer fra casene og de samme citater, der anvendes gentagne gange, understreger det bogens særlige pointe, at situationer kan forstås forskelligt, afhængig af perspektivet og fokus. Og det virker. At se de samme situationer beskrevet ud fra forskellige perspektiver er netop med til at illustrere bogens pointe omkring kompleksiteten.

Bogen afsluttes med et kapitel, som benævnes "Kritisk refleksion", som samler op på de udfordringer, som bogen påpeger, der er i det tværprofessionelle samarbejde i sundhedssektoren. Der tegnes et billede af det tværprofessionelle samarbejde som en lang række af praksisser, der er spændt ud imellem modsatrettede interesser. Kapitlet rummer en direkte opfordring til uddannelsesfeltet om at arbejde med kritisk refleksion som en metode til at udvikle de professionelles kompetencer til at indgå i tværprofessionelt samarbejde og samtidig udvikle visioner for denne samarbejdspraksis på længere sigt, når det drejer sig om kampen om, hvordan fremtidens sundhedsvæsen skal se ud.

I slutningen af bogen er casene samt personerne kort beskrevet. I øvrigt er der et rigt noteapparat, et stikordsregister samt en omfattende litteraturliste. Bogens store empiriske materiale er primært tilvejebragt i forbindelse med et større forsknings- og udviklingsprojekt, som forfatteren har været projektleder på.

Den eneste smule malurt i bægeret er paradoksalt nok de første introducerende sider til bogen, som fremstår tunge at læse i modsætning til resten af bogen, som er meget velskrevet i et engageret, vedkommende og velunderbygget sprog. Det er imponerende at få fremskrevet kompleksiteten så klart og samtidig insistere på vigtigheden af begrebspræciseringer. Der er tale om formidlet forskning og niveauet er akademisk, men tilpasset en bred målgruppe. Der er henvist til en række kilder for yderligere granskning af materialet bag bogens tilblivelse. Bogen

er absolut anbefalelsesværdig for både studerende og forskere ved mellemlange- og videregående uddannelse samt for praktikere inden for feltet.

Anmeldt af **Vibeke Andersen**, lektor,  
Institut for Læring og Filosofi,  
Aalborg Universitet, København.  
e-mail: vian@learning.aau.dk