

**STANDARD FORSIDE
TIL
EKSAMENSOPGAVER**

Fortrolig

Ikke fortrolig

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale x	Artikel	Skriftlig hjemmepgave/24 timers prøve
--------------------------	---------	----------	-----------	---------------	---------	---------------------------------------

Uddannelsens navn	Kandidat i Læring og Forandringsprocesser
Semester	10. semester
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale
Gruppenummer	Studienummer
Navn: Anja Dam-Nielsen	20161910
Afleveringsdato	31. maj 2018
Projektitel/Synopsistitel/Speciale-titel	Bæredygtigt arbejdsliv – fra teori til praksis?
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	192.000 anslag
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	187.500 anslag, heraf 11.998 anslag i artiklen
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Vibeke Andersen

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

BÆREDYGTIGT ARBEJDSLIV

FRA TEORI TIL PRAKSIS?

Kandidatuddannelse i Læring og Forandringsprocesser

Aalborg Universitet: Institut for Læring og Filosofi

10. semester: Kandidatspecialet

Sommer 2018

Specialet er udarbejdet af: Anja Kjeldgård Dam-Nielsen, studienummer: 20161910

Vejleder: Vibeke Andersen

Specialets omfang: 187.500 anslag, heraf 11.998 anslag i vedlagte artikel.

Abstract

The aim of this master thesis is to investigate different contributions from Scandinavian research literature that contribute to the question about which challenges and opportunities there is in a sustainable work-life and how to facilitate a sustainable work-life in practice.

To investigate this, I work with three questions. One question will help me examine different perspectives in the selected Scandinavian research literature and the other helps determine different kinds of challenges and opportunities in a sustainable work-life according to the perspectives. The last question helps me develop a design for change that will create a frame for a facilitation of a sustainable work-life.

The answers to these questions are based on a literature search that is mainly conducted through chaining search (cf. Reinecker & Jørgensen 2014) with a base in "Tidsskrift for arbejdsliv". Hasle and Sørensen (2013) points out challenges in gathering literature in Scandinavian context which also have influence on my literature search.

The processing of the collected literature is based on a practice theoretical approach that is founded in Schatzki's (2012) understanding of practice.

Based on the literature I identify three basic perspectives in the different approaches to a sustainable work-life. I unfold an employee and a manager perspective by introducing to the different theoreticians who works with sustainable work-life in the different perspectives.

In the employee perspective, I focus on the notions of flexibility, time control and sustainable rhythms in work-life. I use Lund et al. (2008) and Nielsen and Nielsen (2006) to explore the concept of flexibility. For time control I use Albertsen et al. (2008) and Kamp et al. (2009) and in continuation of this I work with Holt and Hvid (2016) and their notion of sustainable rhythms. In the manager perspective I focus on the concept of sustainable leadership and organizational development and sustainable management strategy. Hildebrandt and Stubberup (2010) are used to investigate the concept of sustainable leadership, and Kira (2006) is used to examine sustainable development of work organizations. The last concept, Sustainable management strategies, is based on Hvid and Lund (2002), Lauring (2006) and Lauring & Klitmøller (2011).

I develop a design of change based on the different approaches to sustainable work-life that the above-mentioned theoreticians present. The design is based on three elements; 1. Frames for the work-practice. 2. Organization of business. 3. Recognition and reflection.

The design uses a practice theoretic analysis of the work practice to understand the practice and get insight in which challenges and opportunities that are in play. Then the design uses action research and future workshops that helps create a space where employees and the community can develop ideas that in the long term can change the organizational practice.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING	6
1.1 PROBLEMFELT	6
2. PROBLEMFORMULERING OG ARBEJDSPØRGSMÅL	8
3. BEGREBSAFKLARING OG AFGRÆNSNING	9
3.1 BÆREDYGTIGHEDSBEGREBET	9
3.2 ARBEJDSLIV SOM BEGEB	9
3.3 AFGRÆNSNING AF BEGEBET BÆREDYGTIGT ARBEJDSLIV	10
4. METODE	11
4.1 FORUDSÆTNINGERNE FOR LITTERATURSTUDIET	11
4.2 LITTERATURSTUDIETS UDFORMNING.....	12
4.3 Kædesøgningen i praksis	13
4.4 Behandling af den fundne litteratur	14
4.5 LITTERATURSTUDIETS SÆRLIGE UDFORDRINGER.....	15
5. BÆREDYGTIGT ARBEJDSLIV – EN GENNEMGANG AF DEN SKANDINAVISKE FORSKNING	17
5.1 BAGGRUND FOR, HVORFOR VI DISKUTERER BEGEBET ”BÆREDYGTIGT ARBEJDSLIV”	17
5.2 BÆREDYGTIGT ARBEJDSLIV I DEN SKANDINAVISKE FORSKNING	19
5.2.1 Det grænseløse arbejde	20
5.2.1.1 Tendenser for udviklingen af grænseløst arbejde	20
5.2.1.2 Dimensioner af det grænseløse arbejde.....	23
5.2.2 PERSPEKTIVER I DET BÆREDYGTIGE ARBEJDSLIV	26
5.2.2.1 Medarbejderperspektivet	26
5.2.2.1.1 Fleksibilitet	27
5.2.2.1.2 Bæredygtig tidsstyring.....	31
5.2.2.1.3 Bæredygtige rytmer i arbejdslivet.....	32
5.2.2.2 Ledelsesperspektivet	37
5.2.2.2.1 Bæredygtig ledelse og organisation	37
5.2.2.2.2 Bæredygtighed som politisk ledelsesstrategi	42
6. TEORETISK UDGANGSPUNKT OG STRATEGI FOR ANALYSEN	45
6.1 TEORETISK AFSÆT OG FORSTÅELSE FOR ANALYSEN	45
6.2 ANALYSESTRATEGI.....	45
7. ANALYSE	47
7.1 BÆREDYGTIGT ARBEJDSLIV SET I MEDARBEJDERPERSPEKTIV	47
7.1.1 Fleksibilitet	47
7.1.2 Tidsstyring.....	53
7.2 BÆREDYGTIGT ARBEJDSLIV SET I LEDELSESPERSPEKTIV	55
7.2.1 Bæredygtig ledelse og organisationsudvikling.....	55
7.2.2 Bæredygtige ledelsesstrategier.....	59
7.3 FORANDRINGSDESIGN TIL FACILITERING AF ET BÆREDYGTIGT ARBEJDSLIV	61
7.4 BÆREDYGTIGT ARBEJDSLIV OG SAMFUNDET	65
8. DISKUSSION	67
8.1 ET FORANDRINGSDESIGN TIL FACILITERING AF ET BÆREDYGTIGT ARBEJDSLIV I PRAKSIS?	67
8.2 METODISKE OVERVEJELSER OG UDFORDRINGER	71
9. KONKLUSION	73
10. LITTERATURLISTE	76

1. Indledning

Dette speciale er skrevet i forbindelse med afslutningen på uddannelsen ”Læring og forandringsprocesser” på institut for læring og filosofi på Aalborg Universitet. Inspirationen til at undersøge et bæredygtigt arbejdsliv startede i forbindelse med 9. semester af uddannelsen, ”læring og forandring i praksis”. Her var jeg i praksisforløb i et konsulenthus, som var ved at opstarte et nyt forretningsben, som de kaldte sustainable work-life. Her arbejdede de ud fra et psykologisk perspektiv på begrebet og tilbød blandt andet ydelser i forhold til psykisk arbejdsmiljø og organisationsudvikling. Det vakte en nysgerrighed på, hvordan et lærings- og forandringsperspektiv kunne bidrage med en uddybning eller ny vinkel i forståelse af bæredygtigt arbejdsliv. Det er med baggrund i denne interesse, at jeg valgte at udarbejde specialet.

1.1 Problemfelt

Arbejdet er under konstant udvikling og i de sidste år har især Globalisering og udvikling af IT-teknologi haft en stor betydning for denne udvikling (Kristensen 2011). Kristensen (2011) fremhæver, hvordan globaliseringen har været med til at åbne grænser for nye markeder og ekspansionsmuligheder, som giver arbejdet helt nye udfordringer, blandt andet i form af nye kundekrav, nye kollegaer med andre mødetidspunkter og forståelser af arbejdet. Han påpeger også, at IT-teknologien har været med til at muliggøre globaliseringen ved udviklingen af værktøjer, som kan bidrage til kommunikation gennem eksempelvis videokonferencer på tværs af Atlanten. Derudover har IT-teknologien også åbnet for muligheden for at frigøre arbejdet fra arbejdspladsen, så arbejdet i stedet kan udføres hjemmefra, i toget eller på cafeen (ibid.). Arbejdet har ikke længere grænser som tidligere og beskrives derfor af flere som det grænseløse arbejde (Allvin et al. 2011; Kristensen 2011; Lund & Hvid 2007; Kamp et al. 2009).

Kira (2006) påpeger, at med ændringerne i arbejdsformen, er der samtidig også sket en ændring i forventninger til arbejdet. I dag forventer vi især, at vores arbejde er fleksibelt, at vi har ansvar for egne arbejdsopgaver, at vi bliver udfordret og udvikles og vi generelt har selvstyre i en vis grad (Kira 2006).

Lund og Hvid (2007) fremhæver yderligere, at arbejdet skal være meningsfuldt for os, hvorfor der også ses en tendens til, at arbejdets betydning for individet har ændret sig. Tidligere var arbejdet nødvendigt for at få resten af hverdagen til at hænge sammen, hvor man i dag identificerer sig med sit arbejde. Arbejdet bliver så vigtig for den, man er, som person, at man ofte bruger mere end 37 timer på det (Lund & Hvid 2007).

Ser man på de tendenser, som er spået fremtidens arbejdsliv, vil denne udvikling kun fortsætte i endnu mere udbredt grad. I en artikel fra interesseorganisationen IDA peges på, at arbejdstagerne er i centrum, og virksomhederne vil imødekomme arbejdstagerens ønsker om fleksible arbejdsrammer og frihed i løbet af arbejdsdagen i langt højere grad. Det kan blandt andet tage sig ud i, at virksomhederne tilbyder at gå til frisør eller tandlæge i arbejdstiden, men også frihed til at kunne arbejde hvor som helst, efteruddannelse og selvudvikling blandt arbejdstagerne (Holst 2018).

Det kan ifølge Kamp et al. (2009) dog have den betydning, at arbejdet bliver mere individualiseret, og fællesskabet bliver udfordret, da vi både sted- og tidsmæssigt ikke nødvendigvis arbejder på samme måde eller på samme tid, selvom man er nære kollegaer (Kamp et al. 2009).

Derudover påpeger Hvid (2006) også, at fleksibiliteten i arbejdet har den betydning, at arbejdslivet har stor indvirkning på familie og fritidsliv. Som Hvid (2006) beskriver det, har arbejdslivets rytme løsrevet sig fra naturens rytme og har flyttet tidligere grænser mellem de mange rytmer, som fremkommer i løbet af en dag (Hvid 2006). Det bliver eksempelvis mere og mere normalt, at man arbejder både weekend og aftener, der tidligere ellers var tid, som var forbeholdt familie og fritid. Den fleksibilitet, som er eftertragtet blandt arbejdstagere, er med til at skabe det grænseløse arbejde, hvor individet i værste fald har ubegrænsede arbejdskrav og ingen faste strukturer, hvorfor en arbejdsdag ikke ligner den foregående (ibid).

Denne arbejdsform har blandt andet medført en stigning i sygemeldinger og stresstilfælde blandt medarbejdere. En undersøgelse foretaget af Djøf viser, at næsten hver femte dansker har meldt sig syg, fordi de har været påvirket psykisk af deres arbejde (Jaquet 2018).

I undersøgelsen fremhæves det, at det ikke kun er bestemte typer medarbejdere, som bliver ramt, men medarbejdere fra alle grupper, både fra det offentlige, private, ufaglærte og akademikere (ibid.).

Ser man på de fremtidige tendenser for arbejdet, bliver der i medierne diskuteret, hvordan fremtidens arbejde bliver præget af flere tidsbegrænsede- og projektansættelser, freelance-arbejde samt ansættelser flere steder (Tholstrup 2018). I artiklen pointeres det, hvordan disse former for ansættelse kan skabe ulige forhold blandt de arbejdende. Der er vindere, eksempelvis selvstændige i IT-branchen, som kommer til at tjene styrtende med penge, og der er taberne, særlig de ufaglærte og arbejdsløse, som vil få et arbejdsliv præget af usikkerhed (ibid.). Samtidig er der ifølge undersøgelser fra Eurofund demografiske udfordringer i hele Europa, hvor ældreproblematikken især fremhæves. Der bliver flere ældre og færre arbejdsdygtige i arbejdsmarkedet, hvorfor der vil opstå en udfordring, hvor der bliver færre til at løfte arbejdsopgaverne (Eurofound 2015).

Der er derfor behov for, at der sker en udvikling i arbejdet. Denne udvikling peger Hvid (2006) og Hildebrandt og Stubberup (2010) på kan ske ved at inddrage bæredygtighedsbegrebet i arbejdet med fokus på, at de menneskelige ressourcer skal bevares og prioriteres.

Bæredygtighed er ifølge Hvid (2006) et begreb, som har vundet stort indtog i samfundet, siden Brundtland kommissionen behandlede begrebet i slutningen af 1980'erne. Et af de steder, hvor bæredygtighed ikke har haft så stor indflydelse (endnu), er arbejdslivet (Hvid 2006a). Hvid (2006) påpeger dog, at virksomheder er begyndt at arbejde mere med Corporate Social Responsibility (CSR), som i virksomhedsterminologi er et synonym for bæredygtighed, herunder også den sociale bæredygtighed. Ofte er dette arbejde primært fokuseret på miljøarbejdet og social ansvarlighed i form af velgørenhed (Hvid 2006a).

Ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) er der behov for en stor ændring i måden at tænke ledelse og organisationspraksisser, hvis man vil opnå et bæredygtigt arbejde, og de gør op med den dominerende tanke om, at virksomheders vækst udelukkende skal baseres på økonomisk vækst (Hildebrandt & Stubberup 2010).

Der er mange problemstillinger i arbejdslivet, som det er udformet i dag og flere af ovenstående teoretikere påpeger, at en forandring er nødvendig (Hildebrandt & Stubberup 2010; Lund & Hvid 2002). Men hvordan kan man konkret arbejde med et bæredygtigt arbejdsliv i praksis?

I afsnittet har jeg kort forsøgt at give et indblik i nogle af de mange problemstillinger, som er knyttet til et bæredygtigt arbejdsliv. Jeg vil i næste afsnit tydeliggøre mit fokus i specialet ved at udarbejde en problemformulering med tilhørende arbejdsspørgsmål.

2. Problemformulering og Arbejdsspørgsmål

Hvilke muligheder og udfordringer findes der i et bæredygtigt arbejdsliv ifølge skandinavisk forskning og hvordan kan man facilitere et bæredygtigt arbejdsliv ud fra disse muligheder og udfordringer?

1. Hvilke perspektiver findes der i den skandinaviske forskning i tilgangen til bæredygtigt arbejdsliv?
2. Hvilke muligheder og udfordringer er der i de forskellige perspektiver i forhold til at facilitere et bæredygtigt arbejdsliv?
3. Hvordan kan man lave et forandringsdesign til at facilitere et bæredygtigt arbejdsliv, som tager højde for de forskellige perspektiver?

3. Begrebsafklaring og afgrænsning

Bæredygtigt arbejdsliv er et bredt begreb og kan forstås ud fra mange perspektiver. For at give en forståelse af, hvordan jeg vil arbejde med begrebet i denne opgave, vil jeg i de næste to afsnit redegøre for henholdsvis bæredygtighed og arbejdsliv. Slutteligt vil jeg afklare min forståelse af det samlede begreb bæredygtigt arbejdsliv samtidig med, at jeg tydeliggør, hvad denne forståelse afgrænser sig fra.

3.1 Bæredygtighedsbegrebet

Bæredygtighed er et af de store begreber i vores samfund ifølge Hvid (2006), som sammenligner begrebet med Demokrati og Velfærdsstaten, da der ikke er en fyldestgørende definition af nogle af dem (Hvid 2006). Går man tilbage til oprindelsen af begrebet bæredygtighed, blev begrebet skabt af Brundtland-kommissionen i slutningen af 1980'erne. Et centralt element i rapporten er *bæredygtig udvikling*, som er en udvikling, der skal sikre, at *de nuværende behov hos alle mennesker bliver opfyldt uden, at fremtidige generationers muligheder for behovsopfyldelse bliver sat i fare* (Brundtland-kommissionen 1987; 51-52). Behovene kan eksempelvis være mad, bolig og arbejde. Derudover kræver en bæredygtig udvikling også, at alle får mulighed for at tilfredsstille deres forhåbning om et bedre liv, hvor samfundet skal sikre lige muligheder for alle. Ved at opbruge ressourcer, som både kan være menneskelige, miljømæssige og økonomiske, vil man bringe den bæredygtige udvikling i fare. Det betyder ikke, at der ikke kan ske økonomisk vækst, men det indebærer, at man skal overveje konsekvenserne ved udviklingen og vurdere, hvor meget de omkringliggende systemer bliver påvirket (Brundtland kommissionen 1987).

Derudover fokuserer rapporten på foreningen af det lokale og globale, hvor der lægges vægt på den gensidige afhængighed. En handling udført af en aktør, vil have påvirkning på andre, hvilket understreges i følgende citat fra rapporten: *"Alle ville få det bedre hvis hver enkelt tog højde for hvordan hans eller hendes handlinger påvirkede andre"* (Brundtland-kommissionen 1987; 55). Den bæredygtige udvikling udfordres derved, når denne påvirkning ikke er en del af den handlendes overvejelser.

3.2 Arbejdsliv som begreb

Arbejdsliv er et begreb, som her skal forstås ud fra et arbejdsbegreb. Arbejde er ifølge Hvid (2006) et begreb, som ligesom bæredygtighed kan være svært at definere helt tydeligt. Arbejde kan være mange ting eksempelvis kan man gå på arbejde, man kan arbejde med et projekt, man kan arbejde

derhjemme med rengøring, opvask og madlavning, man kan arbejde ude i haven, hvor man passer sine blomster og man kan arbejde på at få arrangeret et socialt arrangement med sine venner. Arbejde er ifølge Hvid (2006) ikke entydigt i sig selv, men alligvel er det et ord vi alle bruger i flæng (Hvid 2006).

I specialet anvendes en definition af arbejde, der har udgangspunkt i Hanna Arendt (1958) og hendes begreb Vita Activa. Her bliver arbejdet set som en aktivitet, som dækker både lønnet og ulønnet arbejde. Arendt opdeler denne forståelse i tre elementer; Labor, som er aktiviteter knyttet til menneskets biologiske processer, såsom at skaffe føde, passe børn og blive gammel; Work, som er aktiviteter, hvor kunstige ting skabes eksempelvis teknologiske eller kunstneriske ting; Action, som er aktiviteter, som foregår mellem mennesker for eksempel dannelse af værdier og kultur (Hvid 2006).

Arbejde skal på den baggrund forstås som en lang række af aktiviteter, der både foregår på arbejdspladsen og i hjemmet. Defineringen af arbejdsliv i dette speciale afgrænser sig dog til de aktiviteter, som er tilknyttet arbejdet i virksomhederne. Arbejde i hjemmet og fritiden vil i stedet implicit indgå i begreberne familieliv og fritid.

3.3 Afgrænsning af begrebet bæredygtigt arbejdsliv

Sammensættes de to ovenstående begreber; Bæredygtighed og arbejdsliv, til et samlet begreb, skal et bæredygtigt arbejdsliv forstås ved, at de aktiviteter, der er tilknyttet arbejdet, skal tilgodese alles nuværende behov, men samtidig også sikre de kommende arbejdstagere et godt (arbejds)liv, hvor der er tilgang til tilsvarende ressourcer, som findes i dag. Det gælder både miljømæssige, økonomiske og sociale ressourcer. Det gælder ikke kun i den pågældende virksomhed, da det lokale og globale samfund er aktører, som også skal tilgodeses.

Dette er den grundlæggende forståelse af begrebet bæredygtigt arbejdsliv, som jeg anvender i specialet. Denne forståelse er dog stadig så bred, at specialets omfang ikke ville kunne bære en undersøgelse med udgangspunkt i den forståelse. Derfor afgrænser jeg begrebet yderligere ved at fokusere på skandinavisk forskning og til at undersøge, hvordan ”bæredygtigt arbejdsliv” er blevet undersøgt og anvendt i den skandinaviske litteratur og praksis. Grunden til, at jeg afgrænser mig til den skandinaviske forskning, skyldes, at landene ifølge Hasle og Sørensen (2013) har været igennem en lignende historisk udvikling inden for arbejdslivet, hvor de blandt andet har demokrati, arbejdsbevægelse og medarbejderfokus til fælles (Hasle & Sørensen 2013).

Derudover har jeg et sociologisk udgangspunkt i specialet, hvorfor jeg heller ikke behandler det psykologiske element i begrebet, som jeg er gjort bekendt med gennem mit praksisforløb i konsulenthuset. Jeg er opmærksom på, at den psykologiske tilgang vil være relevant, når man arbejder med bæredygtigt arbejdsliv, da mange af følgekonskvenserne ved et ikke-bæredygtigt arbejdsliv bliver behandlet ud fra den psykologiske tilgang. Grunden til dette valg skyldes, at mit fokus i specialet er et forandrings- og faciliteringsperspektiv, hvor formålet er at undersøge de bevægelser, som er grundlaget for det arbejdsliv, som vi har i dag. Begge perspektiver er dog relevante i forhold til et bæredygtigt arbejdsliv, hvorfor det er vigtigt at have in mente, at det psykologiske perspektiv vil kunne bidrage yderligere til besvarelsen af spørgsmålet om, hvordan man faciliterer et bæredygtigt arbejdsliv. Derudover behandler jeg heller ikke den samfundsmæssige problemstilling vedrørende demografiske udfordringer, da jeg fokuserer på udformningen af en arbejdspraksis. Håndteringen af de demografiske udfordringer i arbejdspraksis vil være et helt særskilt emne, hvorfor jeg på grund af specialets omfang ikke kan behandle denne problemstilling, selvom det er en væsentlig udfordring for arbejdet og virksomhederne.

4. Metode

I dette kapitel redegør jeg for, hvordan indsamlingen af litteratur er foregået, hvilke overvejelser, jeg har gjort for at skabe overblik over den store mængde litteratur, hvordan jeg har udpeget grundlæggende perspektiver i den indsamlede litteratur, samt beskriver min analysestrategi. Formålet med kapitlet er dermed at tydeliggøre, hvilke metodiske valg, jeg har foretaget mig, således baggrunden for mine argumenter i mit studie er så gennemsigtig som muligt.

4.1 Forudsætningerne for litteraturstudiet

For at give et indblik i udformningen af min litteratursøgning, vil jeg kort redegøre for mit udgangspunkt, da jeg begyndte arbejdet med specialet.

Jeg havde som tidligere nævnt fået interesse for begrebet bæredygtigt arbejdsliv, mens jeg var i praksisforløb. I praksisperioden havde jeg læst nogle af de publiceringer, som konsulenthuset blandt andet brugte til at argumentere for, hvorfor de arbejdede med bæredygtigt arbejdsliv og vigtigheden deraf. Publiceringerne, som jeg læste, var udgivet af Eurofound (2015; 2015a) og handlede primært om redegørelse af arbejdsvilkår og udfordringer på det europæiske arbejdsmarked. Samtidig blev jeg ved en undervisningsworkshop på 9. semester på uddannelsen Læring og forandringsprocesser

2017 præsenteret for Holt og Hvids (2016) artikel: *Rytmer i et bæredygtigt arbejdsliv*, som fik mig til at stille spørgsmål ved, hvad begrebet bæredygtigt arbejdsliv egentlig dækkede over. Jeg var derfor allerede her opmærksom på, at der var mange forskellige tilgange til begrebet, og da jeg fik indsigt i den psykologiske tilgang, som konsulenthuset havde, blev jeg nysgerrig på, hvordan en sociologisk tilgang behandlede begrebet. Det er med afsæt i disse tanker og overvejelser, at jeg har valgt at arbejde med bæredygtigt arbejdsliv ud fra det perspektiv, som jeg har præsenteret i kapitlet *begrebsafklaring og afgrænsning*.

4.2 Litteraturstudiets udformning

For at komme i gang med at undersøge og indkredse de forskellige forståelser af et bæredygtigt arbejdsliv begyndte jeg derfor at søge efter litteratur. Min intention var at anvende systematisk søgning med udgangspunkt i Reinecker & Jørgensens (2014) tilgang. I begyndelsen søgte jeg efter litteratur, som kunne være med til at give mig et indblik i emnet og for at få et greb om, hvordan jeg kunne supplere mine søgeord. Jeg udvalgte EBSCOhost som database, på baggrund af den brede søgning, inden for blandt andet arbejdsliv, historie, statskundskab og medicin, som de 17 underdatabaser kan bidrage til (Aalborg Universitetsbibliotek 2018). Den første søgning bestod af følgende søgeord:

Søgeord:	Database	Antal samlet resultat
Dansk: "Bæredygtigt arbejdsliv" OR Svensk: "Hållbart arbete" OR Norsk: "Bærekraftig arbeid"	EBSCOhost	0
"Sustainable Worklife" AND Scandinavia	EBSCOhost	0
"Sustainable Work-life" AND Scandinavia	EBSCOhost	37

De 37 hits på den sidste søgning var artikler, hvoraf de fleste behandlede bæredygtighed i forhold til produktioner, byggeri, eller byudvikling. Andre omhandlede well-being i hverdagslivet, men med minimalt fokus på arbejde, eller også havde de et fokus på arbejdslivet, men ikke i et skandinavisk perspektiv. Artiklerne blev derfor ekskluderet fra min undersøgelse, idet de ikke opfyldte mine søgekriterier. Søgekriterierne var, at materialet skulle være skandinavisk forskning og teksterne

skulle være på dansk, svensk, norsk eller engelsk. Derudover skulle litteraturen dække den tilgang til bæredygtigt arbejdsliv, som jeg afvender i specialet (jf. kapitel 3).

Grundet de manglende resultater fra søgningerne, skiftede jeg databasen ud med tidsskriftet ”*Tidsskrift for arbejdsmiljø*”, som udgiver artikler indenfor forskning om arbejdsliv, arbejdsmiljø og arbejdsmarked i både dansk og internationalt perspektiv (Tidsskrift for arbejdsliv 2018).

Her anvendte jeg søgeordene ”Bæredygtigt arbejdsliv” på henholdsvis dansk, svensk og norsk, hvor jeg fandt et nummer dedikeret til emnet. Disse artikler anvendte jeg til at søge efter andet relevant litteratur ved at bruge en ny metodisk tilgang til litteratursøgningen, som ifølge Reinecker og Jørgensen (2014) kaldes kædesøgning. Dette vil jeg uddybe i afsnittet *Kædesøgning i praksis*. Udover tidsskrift for arbejdsliv anvendte jeg også det nordiske arbejdslivstidsskrift ”*Nordic Journal of Working Life Studies*”. Søgningen på ”Sustainable Work-life” gav ingen resultater, og jeg anvendte i stedet tidsskriftet til at finde artikler om den skandinaviske arbejdslivsforskning for at få et indblik i, hvordan forskningen har udviklet sig og hvilke perspektiver, som behandles. Derfor søgte jeg først efter ”*scandinavian working life research*”, hvor jeg fandt én artikel, omhandlende sociotekniske systemer i arbejdsmiljøforskning, som jeg ikke fandt relevant. Herefter anvendte jeg søgningen ”*nordic working life research*”. Denne søgning gav et resultat til et helt nummer med temaet: ”*In Search of the Nordic Working Life Research Perspectives*” (Nordic Journal of Working Life Studies 2013), som bidrog til en indsigt i den udvikling som den skandinaviske forskningstradition bygger på.

4.3 Kædesøgningen i praksis

Den systematiske søgning gav som beskrevet få relevante resultater. Derfor begyndte jeg at arbejde med kædesøgning, hvor jeg havde udgangspunkt i Tidsskrift for Arbejdsliv og nummeret *Bæredygtigt arbejdsliv* af Bottrup et al. (2006). På den måde kunne jeg undersøge artiklernes referencer og på den måde få større indsigt i, hvilke teoretikere og forfattere, som blev anvendt til at undersøge et bæredygtigt arbejdsliv (Reinecker & Jørgensen 2014). En stor del af litteraturen stammer derfor fra artiklerne i tidsskrift for arbejdsliv og deres henvisninger og referencer. Derudover anvender jeg også Google Scholar til at undersøge, hvem der har citeret artiklerne fra tidsskrift i arbejdsliv. På den måde har jeg indsamlet en stor mængde litteratur, som bliver præsenteret senere i specialet, og har fået kendskab til flere forfattere, som arbejder med bæredygtigt arbejdsliv. Jeg har anvendt bibliotek.dk og Aalborg Universitetsbibliotek til at søge

efter disse forfattere og har på den måde fundet relevante bøger og artikler, hvor forfatterne behandler bæredygtigt arbejdsliv.

Den fundne litteratur præsenterer især en praksisteoretisk tilgang til, hvordan man kan forstå og håndtere et bæredygtigt arbejdsliv, hvor medarbejderen er i fokus. Men jeg manglede en uddybning af et ledelsesmæssigt perspektiv, da flere artikler kort beskriver begreber som Corporate Social Responsibility (CSR), men ikke uddybede begrebet. Derfor søgte jeg i EBSCOhost med nedenstående søgeord.

Søgeord	Database	Antal resultater
CSR OR Corporate Social Responsibility AND Scandinavia	EBSCOhost	21
CSR OR Corporate Social Responsibility AND Social responsibility AND Scandinavia	EBSCOhost	0

Den første søgning med 21 hits indebar artikler, som primært fokuserede på den miljømæssige del af CSR, hvorfor jeg tilføjede ”Social Responsibility” i min søgning. Jeg stødte på den samme udfordring som i starten af litteraturstudiet, hvor jeg ikke fik relevante resultater frem af min søgning. Derfor genlæste jeg Hvids (2006) artikel *det levende arbejde*, som har et kort og kritisk afsnit om den *business-orienterede bæredygtighed* (Hvid 2006a). Her søgte jeg efter hans referencer og henvisninger, hvorved jeg ved yderligere kædesøgninger fandt flere bøger og artikler til uddybning af et ledelsesmæssigt og organisatorisk perspektiv.

4.4 Behandling af den fundne litteratur

De forskellige artikler og bøger vil jeg præsentere i kapitel 5. *Bæredygtigt arbejdsliv – en gennemgang af skandinavisk forskning*, således der gives indsigt i fundne af litteratursøgningen. Præsentationen af litteraturen bygger på det arbejde, som jeg har udført for at skabe overblik over den fundne litteratur. For at strukturere læsningen af den store mængde litteratur, har jeg opstillet et skema (jf. Bilag 1 af 1), hvor jeg stiller spørgsmål til den enkelte tekst, og som jeg kan bruge til at forholde mig kritisk overfor de læste tekster. Her har jeg fokus på, hvilket perspektiv forfatteren

taler ud fra, samt hvordan de behandler problemstillinger om bæredygtigt arbejdsliv. På den måde kan jeg blive bevidst om, hvilket perspektiv de anvendte tekster har, og jeg kan gøre mig selv opmærksom på variationen i kilderne, eksempelvis jeg kan forholde mig kritisk til ophavet af teksterne, så jeg ikke udelukkende anvender tekster fra tidsskrift for arbejdsliv. Jeg har samtidig haft mulighed for at se tendenser i litteraturen, som har været med til, at jeg har kunne identificere forskellige grundantagelser i litteraturen. Litteraturgennemgangen bliver derfor opdelt med baggrund i disse grundantagelser og bliver præsenteret som to perspektiver, et medarbejder- og ledelsesperspektiv. Dette giver jeg en nærmere introduktion i afsnit 5.2.2.

Et sidste element i behandlingen af litteraturen er arbejdet med de mange referencer til litteraturen, hvor jeg anvender Refworks, et elektronisk system til håndtering af litteraturreferencer, til skabe overblik over litteraturen og referencer til den.

4.5 Litteraturstudiets særlige udfordringer

Mange af de referencer, som anvendes i artiklerne i ”tidsskrift for arbejdsliv”, er bøger, hvorfor størstedelen af mit materiale i starten var i bogform. Dette taler ellers imod forståelsen af vigtigheden af artikler, hvor blandt andet Reinecker og Jørgensen (2014) beskriver, at artikler ofte er mere up to date, og at mange emner er for små til at bære en hel bog, men derimod behandles i mange artikler (Reinecker & Jørgensen 2014).

Det viser sig dog, at denne udfordring ikke kun er gældende for min situation. Hasle og Sørensens artikel: *Employees as individually and collectively acting subjects - key contributions from nordic working life research* (Hasle & Sørensen 2013) undersøger, hvordan nøglebidrag fra Nordisk arbejdslivsforskning har betydning for, hvordan der forskes i arbejdsforhold og hvordan disse konstrueres. Jeg præsenterer artiklen mere dybdegående i næste kapitel (jf. Afsnit 5.1). I artiklen beskriver de en problematik i forhold til at finde litteratur om nøglebegreber og perspektiver i den skandinaviske forskningstradition. Her peger de på, at en del af de nordiske publiceringer er udkommet på nationalt sprog og har ikke været publiceret i internationale peer-reviewed artikler (Hasle & Sørensen 2013). Artiklerne vil også have en snæver vinkel, hvilket vil give et relativt fragmenteret billede af nordisk forskning. De anbefaler, at litteratursøgningen også skal indeholde bøger og forskningsrapporter på nationalt sprog (Hasle & Sørensen 2013).

Denne konklusion på problemstillingen er interessant for dette speciale, da det netop har vist sig at være udfordrende at finde artikler på en international søgedatabase. Konklusionen kan derfor også rejse et spørgsmål om behovet for at søge i både svenske og norske biblioteker for at få et

retvisende billede af den skandinaviske forskning af bæredygtigt arbejdsliv. I specialet er der da også en overvægt af dansksproget litteratur eller litteratur med danske forfattere, hvilke kan tyde på, at Danmark er førerende på forskningsområdet eller, at der anvendes andre termer i de andre skandinaviske lande. På grund af dette speciales omfang har det dog ikke været muligt at undersøge denne problemstilling nærmere, hvorfor den anvendte søgemetode kan have udelukket relevante bidrag.

Grundet udfordringerne ved at søge efter relevante artikler i internationale søgedatabaser, har jeg derfor været nødsaget til at anvende flere forskellige søgemetoder til at finde frem til den relevante litteratur. Det har den konsekvens, at min søgestrategi er relativt kompleks og kan være svær at gøre fuldstændig gennemsigtig og reproducérbar.

5. Bæredygtigt arbejdsliv – en gennemgang af den skandinaviske forskning

For at kunne besvare min problemformulering er det nødvendigt at undersøge, hvad der egentligt er skrevet om et bæredygtigt arbejdsliv. For at kunne forstå baggrunden for disse tekster, vil jeg undersøge den udvikling i arbejdslivsforskningen, som er grundlæggende for, at det i dag er relevant at undersøge og diskutere arbejde i et bæredygtighedsperspektiv. Efter en gennemgang af denne udvikling, vil jeg undersøge det grænseløse arbejde med udgangspunkt i Lund og Hvid (2007). Det gør jeg for at identificere de udfordringer, som det grænseløse arbejde medfører, da disse er en af de væsentlige årsager til behovet for at diskutere et bæredygtigt arbejdsliv. Herefter præsenterer jeg de grundantagelser, som jeg har udledt på baggrund af den indsamlede litteratur om bæredygtigt arbejdsliv, hvorefter medarbejder- og ledelsesperspektivet bliver udfoldet.

5.1 Baggrund for, hvorfor vi diskuterer begrebet ”Bæredygtigt arbejdsliv”

I dette afsnit vil jeg kort redegøre for udvalgte træk i den udvikling, som er sket i arbejdslivsforskningen, der er afgørende for, at vi i dag kan diskutere begrebet ”Bæredygtigt arbejdsliv”. Udviklingen i forskningen er væsentlig for forståelsen af den tradition, som de anvendte tekster i specialet bygger på. Derudover er det med til at danne den forståelse, som ligger til grund for opdelingen i forskellige perspektiver, som jeg udleder fra litteraturen, og bidrager til at se forskellene i litteraturens fokus og forståelse af et bæredygtigt arbejdsliv.

Afsnittet bygger på to artikler, som har lavet en gennemgang af særlige træk ved udviklingen i arbejdslivsforskningen. Jeg anvender Kamp (2011) og hendes artikel: *mening i arbejdet – for lidt, for meget, til forhandling*, som på baggrund af et litteraturstudie identificerer og diskuterer forskellige perspektiver i forskningen om mening i arbejdet, et emne som hun knytter sammen med motivation (Kamp 2011). Da Kamp (2011) primært har fokus på motivation og mening, supplerer jeg med Hasle og Sørensens (2013) artikel: *Employees as individually and collectively acting subjects - key contributions from nordic working life research*. I deres artikel diskuterer de nøglebidrag fra Nordisk arbejdslivsforskning med det formål at forstå, hvordan man forsker og konstruerer arbejdsforhold i denne kontekst. De har et særligt fokus på den psykosociale trivsel blandt industriarbejdere (Hasle & Sørensen 2013). Deres artikel bygger på en gennemgang af de sidste 10 års forskning, samt en workshop med otte seniorforskere fra de skandinaviske lande (ibid.).

Kamp (2011) præsenterer diskussionen om mening, motivation og arbejde, hvor hun har udgangspunkt i motivationsforskningen og dennes fokus på extrinsic factors (Kamp 2011). Her fremhæver hun, at arbejde primært forstås som et middel til at opnå eksempelvis velstand og samfundsmæssig status, hvilket præger forskningen til at forstå mennesket som *the economic man*. Kamp (2011) påpeger, hvordan Human Relations bevægelsen udviklede motivationsforskningen og byggede på Hawthorne studierne fra 1927 og Mayos bog "The human problems of an industrial civilization" (1933). Kamp (2011) fremhæver, hvordan Hawthorne studierne viste, at sociale relationer på arbejdspladsen har betydning for motivationen og produktiviteten (ibid.) og hvordan Mayo påpegede betydningen af sociale fællesskaber for arbejderne. Som Kamp (2011) beskriver, så fokuserer Human relations traditionen derfor på de sociale relationer, hvor blandt andet social kapital er et centralt begreb i dag (ibid.).

Interessen mod kvaliteten i arbejdet udviklede sig ifølge Kamp (2011) efter 2. Verdenskrig, hvor hun fremhæver Maslows behovshierarki, og hans pointe om "det modne menneskes behov" for selvrealisering (ibid.). På den måde udvikles en forståelse for, at mennesket i arbejdet ikke er dovent og modvillig, men i stedet er kreativ, ønsker ansvar og selvkontrol (ibid.). Kamp (2011) fremhæver, hvordan socioteknikken systematisk søger at udvikle dette perspektiv, og hun fremhæver indflydelsen af Thorsrud og Emerys (1970) arbejde, hvor de udvikler kriterier for et godt arbejde (ibid.). Socioteknikken har ifølge Kamp (2011) været inspirationskilde i udviklingen af "det gode arbejdet" i Sverige og "det udviklende arbejde" i Danmark. Det er to dimensioner, som Kamp (2011) betegner som pejlemærker ved arbejde med udvikling af organisationer, ledelse og teknologi i retning mod et godt arbejdsliv (ibid.). I forlængelse af dette påpeger Kamp (2011), at Gardell (1976) og Hackman og Oldman (1980) også har bidraget til diskussionen om det gode og meningsfulde arbejde (Ibid). Kamp (2011) uddyber, at Hackman og Oldman bidrager med et perspektiv, hvor de tillægger menneskets behov for helheden i arbejdet stor betydning samtidig med, at de betoner den samfundsmæssige betydning for arbejdet (ibid.). Kamp (2011) afrunder hendes gennemgang ved at påpege, hvordan de nævnte teoretikere og teoretiske strømninger er grundlæggende for den moderne motivationsforskning og Human Ressource Management forskningen, som sigter mod at skabe selvledende og -motiverede medarbejdere (Kamp 2011). I udvikling af arbejdslivsforskningen påpeger Hasle og Sørensen (2013) tre andre bidrag, som har været med til at præge udviklingen i forskningen. I artiklen fremhæver de faktisk fire bidrag, hvoraf

den ene er Thoruds og Emerys bidrag til Socioteknikken, som Kamp (2011) også fremhæver, hvorfor jeg ikke inddrager Hasle og Sørensen (2013) bidrag i forhold til dem.

Det ene bidrag, som Hasle og Sørensen (2013) fremhæver, er Lysgaard (1961) og hans arbejde med arbejderkollektivet. Ifølge Hasle og Sørensen (2013) påpeger Lysgaard, at der er et sammenhold mellem ”arbejdere” og ledelse, som opstår som ”vi er imod dem”. Det er en tanke, som ifølge Hasle og Sørensen (2013) er en grundlæggende forståelse i den nordiske arbejdslivsforskning, men fremstår implicit, blandt andet fordi beskyttelse af medarbejdere er højnet meget og høj medarbejderdeltagelse er forventet (Hasle & Sørensen 2013).

Hasle og Sørensen (2013) beskriver endvidere, hvordan Gardell og Svensson (1981) bygger videre på Lysgaards og Thorsrud og Emerys teorier om arbejderkollektiver og socioteknikken med deres undersøgelse af demokratisering og kontrol i arbejdet (ibid.). Hasle og Sørensen (2013) fremhæver, Gardell og Svenssons (1981) argumentation for, at bottom-up tilgangen med fokus på medarbejderlæring skulle udbredes, da denne strategi ville skabe engagerede medarbejdere, som, i fællesskab med hinanden og ledelse, kunne dele viden og udvikle sig (Hasle & Sørensen 2013). Ifølge Hasle og Sørensen (2013) blev Gardell og Svenssons (1981) fund ikke synderligt udbredt, men de fremhæver i stedet Karasek og Theorells *Demand-control model* (1990) og dennes udbredelse. Det særlige ved modellen, som Hasle og Sørensen (2013) fremhæver, er kombinationen af stressteori med ledelses-, organisations- og produktivitetsteorier og bygger blandt andet på svensk populationsdata. Modellen bidrog ifølge Hasle og Sørensen (2013) til en udvikling af forståelsen af stress fra at blive håndteret individuelt til at udvikle koncepter som den sunde arbejdsplads og psykisk arbejdsmiljø (Hasle & Sørensen 2013). Derudover påpeger Hasle og Sørensen (2013), at Karasek og Theorell forsøgte at støtte bevægelsen mod industrielt demokrati, hvor de blandt andet pointerer, at topstyrede forandringer vil få svært ved at blive gennemført, hvis ikke der er opbakning fra medarbejderne og at sådanne forandringer ikke vil støtte en demokratisk struktur på arbejdspladsen (ibid.).

5.2 Bæredygtigt arbejdsliv i den skandinaviske forskning

Med afsæt i ovenstående træk fra udviklingen af den skandinaviske arbejdslivsforskning, vil jeg nu fokusere på bæredygtigt arbejdsliv. I gennemgangen af litteratur har jeg stødt på forskellige perspektiver på udfordringer i arbejdslivet. Her bliver der især henvist til de udfordringer, som er relateret til grænseløshed. For at kunne undersøge muligheder og konsekvenser for facilitering af et bæredygtigt arbejdsliv, vil jeg derfor først undersøge det grænseløse arbejde for at få en forståelse

af, hvilke parametre, der er relevante at forholde sig til, for at opretholde og passe på de menneskelige ressourcer i arbejdet.

5.2.1 Det grænseløse arbejde

For at få indsigt i, hvad det grænseløse arbejde indebærer, har jeg udgangspunkt i Lund og Hvid (2007) og deres undersøgelse i samarbejde med LO; *Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde* (Lund & Hvid 2007). De beskriver det grænseløse arbejde ud fra forskellige dimensioner, som trækker på Hirschhorn og Gilmore (1993), som arbejder med grænseløst arbejde med en individpsykologisk tilgang (ibid.). Deres rapport er skrevet på baggrund af et samarbejde med LO om psykisk arbejdsmiljø, hvor formålet var at sætte fokus på udfordringerne ved udviklingen af arbejdslivet (ibid.). I deres undersøgelse udarbejder de ovenstående rapport, men samtidig også en anden rapport på baggrund af konkrete undersøgelser blandt LO-medlemmer og hvordan de oplevede det grænseløse arbejde (Lund & Hvid 2007a). Her finder de blandt andet, at op til 90 % af medlemmerne oplevede et grænseløst arbejde (ibid.). Kristensen (2013) fremhæver, at det primært er ufaglærte, som ikke oplever det grænseløse arbejde (Kristensen 2013).

Ifølge Lund og Hvid (2007) er der en dobbelthed i det grænseløse arbejde, da det både kan være udviklende og nedbrydende på samme tid. (Lund & Hvid 2007). De fremhæver, hvordan det grænseløse arbejde kan være både meningsfuldt, give større værdighed og skaber personligt engagement samtidig med, at antallet af stress og udbrændte medarbejdere er stærkt stigende (ibid.). Lund og Hvid (2007) identificerer seks tendenser, som ligger til grund for udviklingen af det grænseløse arbejde. Det er ændringerne i disse tendenser, som er medskabende for den udvikling det moderne arbejdsliv er/har været igennem, og som er resulteret i det grænseløse arbejde. Tendenserne er; *Globalisering, Tidens strukturering, Ny teknologi, Fleksibilitet, Strukturudvikling og arbejdsmoral* (Lund & Hvid 2007).

5.2.1.1 Tendenser for udviklingen af grænseløst arbejde

Den første tendens, som Lund og Hvid (2007) præsenterer, er globaliseringen. De påpeger, hvordan det har haft stor betydning for udviklingen af det grænseløse arbejde, da globaliseringen blandt andet har medført, at det ikke længere kun er den nationale kontekst, som er styrende for arbejdets udførelse og strukturering (Lund & Hvid 2007). Samtidig påpeger de, at arbejdets fysiske grænser også har rykket sig, da ens arbejdsplads kan være placeret i et andet land, hvilket har indflydelse på kundekravene, da kundemarkedet har udvidet sig sammen med arbejdspladserne, som er flyttet ud over de nationale grænser (ibid.).

De ændringer, som globaliseringen har medført, hænger ifølge Lund og Hvid (2007) også sammen med udviklingen af tidens strukturering (Lund & Hvid 2007). Her påpeger de, at samfundet har udviklet sig til et 24/7 samfund, som er en betegnelse, de bruger til at beskrive, hvordan vi arbejder hele tiden, både i ”normal” kontortid, men også aftener og weekender. Det har ifølge Lund og Hvid (2007) medført en forventning om, at vi kan modtage flere og flere serviceydelser udenfor ”normal” arbejdstid, hvilket resulterer i, at arbejdspladser, der leverer serviceydelserne, har udarbejdet nye arbejdstidsmodeller, som har disse skæve tider indarbejdet (ibid.). Lund og Hvid (2007) pointerer dog, at det ikke kun er en positiv fordel for virksomhederne, at medarbejdere arbejder så meget, så arbejdet påvirker fritid og familie. Det er nemlig i fritiden, at medarbejdere opbygger motivation, engagement og energi, hvorfor den høje arbejdsomængde er med til at risikere, at medarbejderne brænder ud (Lund & Hvid 2007).

Ifølge Kamp et al. (2009) er det ikke kun en udfordring med skæve og for mange arbejdstider, men også at alt skal foregå hurtigt og med høj intensitet (Kamp et al. 2009). Som en del af et større projekt har Kamp et al. (2009) udarbejdet en litteraturgennemgang af tidens sociologiske udvikling. Jeg introducerer til projektet i afsnit 5.2.2.1.2, hvorfor jeg her blot refererer til pointerne fra litteraturgennemgangen. Kamp et al. (2009) påpeger, hvordan tidens rolle i arbejdet har handlet om, at man som arbejder byttede sin tid væk for sin løn, men at der i det moderne arbejdsliv i stedet er fokus på opgaver og løsningen af disse inden en deadline, hvilket har ændret forståelsen og betydningen af tid på arbejdet (ibid.).

På baggrund af forskere som Urry (2000), Nowotny (1994) og Hylland Eriksen (2007) fremlægger Kamp et al. (2009) flere problemstillinger vedrørende tiden, nemlig ”Fokus på nuet, øjeblikke hvor alt skal foregå samtidigt, intensitet, individualisering og fragmentering af tiden” (Kamp et al. 2009). Kamp et al. (2009) anvender Hylland Eriksen (2002) til at uddybe disse problemstillinger ved at arbejde med begreberne langsom og hurtig tid. Hurtig tid er den tid, som består af korte og intense øjeblikke, hvorimod langsom tid er tid, hvor man kan fordybe sig i en opgave, og hvor man arbejder efter langsigtede horisonter (ibid.). Hylland Eriksen (2002) beskriver selv, hvordan den hurtige tid er dominerende i dagens samfund og optager mere og mere tid, som tidligere var hensat til langsom tid eller til *mellemrum*. Mellemrum er den tid, der er imellem aktiviteter, fx ventetid ved og i toget eller en pause i et møde. Det har ifølge Hylland Eriksen (2002) den konsekvens, at vi ikke har tid nok til refleksion, hvilket betyder, at læringstiden er blevet mindre (Hylland Eriksen 2002).

Teknologi er den tredje tendens, som Lund og Hvid (2007) påpeger som særlig vigtig for udviklingen af det grænseløse arbejde. De fremhæver, hvordan udviklingen af teknologi og de dertilhørende muligheder blandt andet er med til at frigøre medarbejdere fra arbejdspladsen, da medarbejdere er ikke afhængige af at skulle møde ind på kontoret for at arbejde (Lund & Hvid 2007). På den måde påpeger Lund og Hvid (2007), at teknologien er med til at skabe frihed for den enkelte til at arbejde på alle tidspunkter og steder (ibid.). Samtidig fremhæver de, at teknologi og især IT er med til skabe den øjeblikkelighed, som er styrende for dette nye tidsregime, som Kamp et al. (2009) fremlagde, blandt andet fordi det giver mulighed for at kommunikere og informere hurtigere end nogensinde før (ibid.).

Fleksibilitet er ifølge Lund og Hvid (2007) blevet et nyt ideal, som man både ønsker fra virksomhedernes og medarbejdernes side, blandt andet fordi fleksibiliteten kan bidrage til at få arbejdslivet til at hænge sammen med familielivet og fritiden (ibid.). Dog pointerer Lund og Hvid (2007), at fleksibilitet kan være med til at øge det grænseløse arbejde, hvis det anvendes gennem ledelsesteknologier. Ifølge Lund og Hvid (2007) har nye ledelsesteknologier især fokus på menneskelige ressourcer, og de påpeger, hvordan formålet er at øge effektiviteten, produktiviteten og væksten gennem et øget fokus på subjektiviteten i arbejdet. Som de uddyber, er der ikke længere kun krav til din faglighed, men også om man har den rette personlighed til jobbet. Som medarbejder skal du være fleksibel og vise engagement ved eksempelvis at løse en kompleks opgave inden for deadline, selvom det har krævet en 50 timers arbejdsuge (Lund & Hvid 2007).

Lund og Hvid (2007) behandler strukturudvikling, som den fjerde tendens, som, de forklarer, omhandler de samfundsmæssige forandringer, som er med til at fremme det grænseløse arbejde (ibid.). Eksempelvis påpeger de, at vidensarbejde bliver mere udbredt, hvor arbejdet i særlig grad er præget af grænseløshed, og mange oplever flere jobskifte i deres karriere, hvilket skaber en usikkerhed (ibid.). Ifølge Lund og Hvid (2007) giver disse forandringer, som er en del af arbejdsmarkedets strukturudvikling, en manglende stabilitet i arbejdslivet, hvilket kan have stor indvirkning på ens psykiske velvære. Derudover påpeger de, at der er en frygt for arbejdsløsheden, da man bliver ekskluderet fra arbejdslivet, hvilket kan have stor indvirkning på det enkelte menneske, som efterhånden identificerer sig mere og mere med sit arbejde (Lund & Hvid 2007).

I forhold til arbejdsmoral behandler Lund og Hvid (2007) en samfundsmæssig arbejdsetik om, at man skal arbejde hårdt (Lund & Hvid 2007). De beskriver denne forståelse som et kulturskabt fænomen, der hænger sammen med betydningen af arbejdet. På den måde påpeger de, at arbejdet er blevet et omdrejningspunkt i vores liv, hvor vi kan ikke forestille os et liv uden det, og arbejdet er med til at give individet status, anerkendelse og respekt (ibid.). Lund og Hvid (2007) pointerer på den måde, at det ikke udelukkende er en kapitalistisk tankegang, som gør, at vi arbejder os selv ihjel, men derimod fordi der er skabt normer i vores samfund, som er med til at give arbejdet den status, som det har, og vi samtidig også kan synes, at arbejde er sjovt (ibid.).

5.2.1.2 Dimensioner af det grænseløse arbejde

Ifølge Lund og Hvid (2007) er de ovennævnte tendenser som sagt med til at udvikle det grænseløse arbejde, men for at få et indblik i, hvilke udfordringer og dilemmaer det medfører, anvender Lund og Hvid (2007) følgende dimensioner af grænseløshed; Tidsmæssig og Rumlig grænseløshed, Organisatorisk grænseløshed, Politisk grænseløshed, Kulturel grænseløshed (Lund & Hvid 2007). Identifikationen af de fire dimensioner trækker som sagt på en teoretisk baggrund i Hirschhorn og Gilmore (1993), men Lund og Hvid (2007) trækker også på resultater fra et svensk forskningsprogram af Allvin et al. (1998), som har haft grænseløst arbejde som selvstændigt genstandsfelt (ibid.). Derudover har Lund og Hvid anvendt empiri fra VIPS-projektet¹ til at undersøge udfordringerne i de fire dimensioner (ibid.).

Tidsmæssig og rumlig grænseløshed er ifølge Lund og Hvid (2007) et perspektiv, som har alle seks tendenser indarbejdet i sin forståelse, og som beskriver udfordringerne i forhold til tid og rum i det grænseløse arbejde.

I forhold til den tidsmæssige dimension, så påpeger Lund og Hvid (2007), at arbejdstiden i høj grad er selvvalgt og ikke er styret af regler og aftaler, hvorfor al tid reelt er potentiel arbejdstid, og da man samtidig selv styrer sin tid, skal man selv planlægge, hvordan man bruger tiden til at løse opgaven. Ifølge Lund og Hvid (2007) er individet selv ansvarlig for at udføre opgaven til tiden, men skal samtidig også selv vurdere, om opgaven er udført godt nok. Hvis man ikke når at udføre opgaven eller ikke udfører den godt nok, er det ifølge Lund og Hvid (2007) individets egen skyld, og der er derfor flere, som bruger fritiden på at arbejde, så man er sikker på, at opgaven er udført

¹ VIPS-projektet (Virksomhedernes indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø) undersøger, hvad man på virksomhedsniveau gør og kan gøre for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, for at opnå viden og praktiske erfaringer med, hvad der karakteriserer succesfulde interventioner i det psykiske arbejdsmiljø (Lund og Hvid 2007; 14)

godt nok (Lund og Hvid 2007). Dog påpeger Lund og Hvid (2007), at på trods af opgaveorienteringen, så arbejder man ikke mindre end 37 timer, hvis man løser opgaven på 20 timer (ibid.). De individuelle løsninger på arbejdstiden betyder ifølge Lund og Hvid (2007) også, at fællesskabet og de sociale relationer bliver udsat, da det ofte er pausetid, som bliver inddraget for at kunne nå en deadline (ibid.).

Samtidig fremhæver Lund og Hvid (2007), at der er kontrolelementer, på trods af den øgede grad af ansvar og selvstyre, således at man ikke har total frihed (ibid.). De beskriver, hvordan kontrollen kan bestå i form af kollegaer, som er opmærksomme på, om man er tilgængelig eller ej, at der er krav om tilgængelighed i en vis tidsperiode eller at IT-systemerne kan kontrollere, om man er koblet på.

I forhold til den rumlige dimension af grænseløshed har Lund og Hvid (2007) fokus på muligheden for at arbejde væk fra kontoret. De påpeger, at når man arbejder hjemmefra, er man ofte mere selvdisciplineret og arbejder længere og mere intensivt, da muligheden for hjemmearbejde giver en øget oplevelse af tillid hos medarbejdere, hvorfor man derfor sikrer sig at leve op til tilliden ved at være tilgængelig (Lund og Hvid 2007). Dette ser Lund og Hvid (2007) ikke som en større problemstilling, men derimod mener de, at muligheden for at arbejde hjemmefra om aftenen efter en hel arbejdsdag er langt mere problematisk, især da arbejdet invaderer et tidspunkt, som primært har tilhørt familien. Dog påpeger de, at denne indgriben i familielivet virker mindre generende for flere, da fleksibiliteten til at kunne gå lidt før og hente børn giver en følelse af frihed, som vægtes højere end de timer, som skal bruges på arbejde om aftenen (Lund & Hvid 2007).

I den organisatoriske grænseløshed har Lund og Hvid (2007) fokus på de forandringer, som er sket i den organisatoriske tankegang i virksomheder. De peger på, at der, efter en tid med organisationer, som var stærkt præget af bureaukratiske forhold, er sket en ændring mod en organisatorisk fleksibilitet, som kan håndtere en arbejdsplanlægning, som kan løse en opgave bedst muligt alt efter situationen (Lund & Hvid 2007). Dette har ifølge Lund og Hvid (2007) medført nye ledelsesteknologier, som er med til at decentralisere beslutningskompetencerne til medarbejderne, blandt andet i form af projekt- og teamarbejde. De påpeger, at det ikke betyder, at der ikke længere er en ledelse, men at der i højere grad ses selvledelse blandt medarbejderne, hvilket kan betyde, at det bliver mere utydeligt, hvem der har hvilket ansvar, og at der ikke er tydelige krav og forventninger, da disse kun er udtalt gennem brede værdier (ibid.).

For at kunne navigere i dette felt, argumenter Lund og Hvid (2007) for, at der er brug for stærke fælles normer i organisationen, således det enkelte individ har nogle rammer at forholde sit arbejde til (ibid.).

Ifølge Lund og Hvid (2007) er politisk grænseløshed især kommet til i forlængelse af den større grad af individualisering, som det grænseløse arbejde har medført (Lund & Hvid 2007). De fremhæver, hvordan ændringen i det politiske system har medført, at flere og flere medarbejdere har individuelle aftaler, hvor løn og arbejdsforhold bliver forhandlet særskilt på baggrund af individets kompetencer og markedsværdi, hvor man før var styret af fælles overenskomster (ibid.). Derudover påpeger Lund og Hvid (2007), at tilknytningsforholdet til virksomheden er blevet en ny del af forhandlingerne, da man som medarbejder skal give virksomheden maksimalt engagement, hvor virksomhedens værdier udleveres uden at stille spørgsmålstejn ved de elementer, som ikke er acceptable at diskutere, eksempelvis magt og politik (ibid.). I modbytte til denne fulde tilknytning får medarbejderen ifølge Lund og Hvid (2007) nogle særlig fordelagtige arbejdsvilkår, for eksempel læring og udviklingsmuligheder, mulighed for at arbejde kreativt, adgang til stort netværk, særlige frynsegoder såsom fri frokost, fitness, rejser, fri telefon/avis/bil (ibid.). På den måde argumenterer Lund og Hvid (2007) for, at grænseløsheden kan være med til at fremme forhold for medarbejderen, som gør arbejdet mere meningsfuldt med mulighed for læring og udvikling (ibid.).

Sidste dimension af grænseløst arbejde er ifølge Lund og Hvid (2007) kulturel grænseløshed, som omhandler de kulturelle værdier i samfundet, der er med til at skabe normer og meninger om arbejdet (Lund & Hvid 2007).

Lund og Hvid (2007) påpeger, at arbejdslivet generelt set har fået en væsentlig betydning for, hvordan individet betragter sig selv og deres liv. De fremhæver, at arbejdet skal være meningsfuldt, spændende og sjovt, hvorfor de fleste gerne arbejder over for at yde deres bedste for virksomheden. Samtidig pointerer Lund og Hvid (2007), at medarbejderen kun er interesseret i at yde det bedste for virksomheden, så længe denne kan bidrage med noget positivt i forhold til den enkeltes egen udvikling. Ifølge Lund og Hvid (2007) bliver det vigtigt for den enkelte at klare sig godt, hvilket tidligere ofte blev sammenlignet med at avancere i det hierarkiske system, men som nu ligeså godt kan betyde, at den enkelte prioriterer udvikling af kompetencer som en succesfaktor (Lund & Hvid 2007).

5.2.2 Perspektiver i det bæredygtige arbejdsliv

I de to ovenstående afsnit har Kamp (2011) og Lund og Hvid (2007) bidraget til en grundlæggende forståelse af, hvordan der i arbejdslivsforskningen kan arbejdes med arbejde som begreb og hvilke udfordringer som arbejdslivet i dag kan indeholde. Det er med udgangspunkt i denne forståelse, at jeg vil fremlægge de perspektiver, som jeg har udledt på baggrund af min litteraturindsamling.

Denne udledning er lavet på baggrund af det billede, som den fundne litteratur præsenterede for mig ved læsning. Derudover har jeg fundet inspiration i Kamp (2011), som også inddeler hendes litteraturgennemgang ved hjælp af en opdeling i forskellige perspektiver. Artiklen er præsenteret i afsnit 5.1.

De tre perspektiver, som jeg udleder, fremstår med et medarbejderperspektiv, et ledelsesperspektiv og et samfundsperspektiv. I det kommende afsnit vil jeg introducere til medarbejder- og ledelsesperspektivet ved at præsentere den fundne litteratur og de forskellige tilgange til et bæredygtigt arbejdsliv, som kan findes i de to perspektiver. Denne opdeling betyder ikke, at de elementer, som jeg behandler i et af perspektiverne ikke kan fremgå i de to andre, eksempelvis vil begrebet *fleksibilitet* fremgå i både medarbejder- og ledelsesperspektiv.

Samfundsperspektivet vil jeg ikke gå i dybden med i denne opgave, da det vil bringe mig ind i en alt for omfattende diskussion, som dette speciale ikke kan rumme. Jeg vil dog forholde mig til denne grundantagelse i mit arbejde med de to andre perspektiver, da det er umuligt at skelne dem fra hinanden i en bæredygtighedskontekst.

5.2.2.1 Medarbejderperspektivet

I dette afsnit vil jeg uddybe medarbejderperspektivet. Dette gør jeg med baggrund i min litteraturindsamling, som jeg har redegjort for i metodeafsnittet. Jeg vil præsentere den fundne litteratur, som behandler et bæredygtigt arbejdsliv ud fra et medarbejderperspektiv. Det skal forstås på den måde, at artiklerne enten kan bidrage med en definition af bæredygtigt arbejdsliv, hvor der er et medarbejderperspektiv eller hvor der behandles muligheder og udfordringer i et bæredygtigt arbejdsliv ud fra et medarbejderperspektiv. Et af de særlige karakteristika, som perspektivet er udledt fra, er, at man skal håndtere problemstillingerne relateret til bæredygtigt arbejdsliv i fællesskabet, hvor medarbejderen ses som aktivt deltagende.

5.2.2.1.1 *Fleksibilitet*

Som nævnt i afsnittet om grænseløst arbejde argumenterer Lund og Hvid (2007) for, at fleksibilitet er en væsentlig faktor for udviklingen af grænseløse arbejdsforhold. De pointerer dog, at der både er positive og negative elementer i det grænseløse forhold, hvor de fremhæver, at virksomhederne især opnår fortjeneste på baggrund af fleksibiliteten (Lund & Hvid 2007).

For at undersøge fleksibilitetsbegrebet har jeg udgangspunkt i Nielsen og Niensens (2006) artikel ”*Er fleksibiliteten bæredygtig?*”, hvor de behandler fleksibiliteten i et bæredygtighedsperspektiv. Artiklen er et teoretisk bidrag fra forskningsprojektet ”Flygtige og grænseløse relationer i arbejdet med mennesker – et netværksprojekt til et forbedret og sundt arbejdsmiljø”, som har fokus på fleksibilitetens subjektivitet (Nielsen & Nielsen 2006).

I artiklen forstår Nielsen og Nielsen (2006) fleksibilitet som en reaktion på de samfundsmæssige usikkerheder, som er blevet en del af det moderne arbejdsliv. Usikkerhederne bunder ifølge Nielsen og Nielsen (2006) i den høje forandringshastighed, der findes blandt virksomheder, som i forsøg på optimering eksempelvis udfører lederskift, udlicitering og nye produktionsformer. Flexibiliteten er en måde for virksomhederne at håndtere disse usikkerheder (ibid.).

Nielsen og Niensens (2006) formål med artiklen er at undersøge, hvilken betydning fleksibilitet har for arbejdet og relationerne i arbejdet ved at se på subjektive og kulturelle konsekvenser i et højfleksibelt arbejde. De har udgangspunkt i Sennetts (1998) bog *The Corrosion of Character*, som har fokus på en proces, hvor udviklingen i samfundet har indvirkning på selve arbejdet, og arbejdet har virkning tilbage på samfundets sammenhængskraft (ibid.). Her fremhæver Nielsen og Nielsen (2006) tre faktorer, som Sennett (1998) argumenterer for, har indflydelse på denne proces (Nielsen & Nielsen 2006).

Fleksibel specialisering: Nielsen og Nielsen (2006) forklarer her, at arbejdet skal tilpasses skiftende organisations- og produktionsformer, hvilket betyder mange forandringer og omstruktureringer, som ifølge Sennett (1998) medfører store brud i arbejdet, som skaber ineffektivitet både under og efter implementering af ændringerne (ibid.).

Magtbegreb: Her fremhæver Nielsen og Nielsen (2006), hvordan Sennett taler om to former for magtrelationer, mellem køber og leverandør og mellem virksomhed og ansat. Imellem køber og leverandør ses det ifølge Nielsen og Nielsen (2006), at leverandøren skal leve op til alle købers krav, hvilket ofte betyder pres på produktionsforholdene. I forhold til medarbejder og virksomhed fremhæver Nielsen og Nielsen (2006) den daglige arbejdstid som et godt eksempel på, hvordan individet skal tilpasse sig de fleksible organisationer, da produktionerne foregår på produktionens

præmisser. Disse magtrelationer er med til at skade medarbejderens subjektive identitetsdannelse, fordi forandringerne sker med udgangspunkt i efterspørgslen og ikke i arbejdet (ibid.).

Flygtighed: Ifølge Nielsen og Nielsen (2006) bliver arbejdet flygtigt i forsøget på at kunne leve op til produktionskrav og den fortsatte forandringshastighed, som er i samfundet, hvilket betyder, at arbejdet ikke længere har den dannende funktion som tidligere, da efterspørgsel hele tiden prioriteres (Nielsen & Nielsen 2006).

Nielsen og Nielsen (2006) har derfor fokus på selve arbejdet, relationerne i arbejdet og betydningen heraf for subjektive dannelsesprocesser (individuel og kollektiv) i deres behandling af fleksibilitet. De anvender Sennett til at påpege, hvordan de sociale relationer i arbejdet tager skade af fleksibiliteten. De argumenter på den baggrund, at en tids- og rytmedimension kan være med til at undersøge de flygtige og grænseløse forhold (ibid.).

Derudover kobler de bæredygtighedsbegrebet på ved at se bæredygtig udvikling som en samfundsmæssig sammenhængskraft, hvor *"individerne indoptager, internaliserer og reproducerer noget, som kan betegnes som "det fælles bedste" (Nielsen & Nielsen 2006; 49).*

I artiklen påpeger de, at udfordringen, ved at undersøge den bæredygtige fleksibilitet, er, at man ikke kun skal se på, hvordan fleksibiliteten påvirker arbejdsforhold, men at man også skal undersøge, hvordan fleksibiliteten påvirker samfundets sammenhængskraft i fremtiden, og hvordan disse konsekvenser bliver håndteret hos den enkelte, i medarbejdergruppen, ledelsesgruppen mv. I artiklen finder de ikke et endeligt svar på, hvordan dette skal håndteres. De slutter artiklen af med at pointere, at fleksibilitetens bæredygtighed og en sund fleksibilitet er svær at opnå, og påpeger samtidigt, at der er stigende problemer med flygtighed og der mangler viden om, hvordan man kan forebygge de mest negative konsekvenser ved fleksibiliteten (Nielsen & Nielsen 2006).

I Nielsen og Nielsen (2006) behandler de kort, hvordan fleksibiliteten er blevet til et fast arbejdsvilkår og bliver set og forstået som et positivt begreb (ibid.). I en undersøgelse udarbejdet for FTF uddyber Lund et al. (2008) dette perspektiv. De stiller spørgsmål ved fleksibiliteten, da de påpeger et paradoks mellem fleksibilitet som indvirkende på, *"at arbejdspladser er blevet en god ramme for personlig udvikling, indflydelse, selvudfoldelse og engagement"* (Lund et al. 2008; 7), og fleksibelt organiseret arbejde som medvirkende til *"stigende intensitet, manglende tid til kerneopgaven, rolleklarhed og en indre udviklingstvang, der nedbryder etablerede sociale relationer, samarbejde og ægte personlig udvikling"* (Lund et al. 2008; 8). De udfører en litteraturgennemgang af centrale dele af fleksibilitetslitteraturen, hvor de blandt andet undersøger

forskellige fleksibilitetsformer og det, som de identificerer som de gode og dårlige sider af fleksibilitet (Lund et al. 2008).

De definerer ikke selv fleksibilitet, men arbejder med referencer, som de har udvalgt grundet referencernes store indvirkning på fleksibilitetsforskningen. De arbejder med følgende referencer: Piore & Sabel (1984), Atkinson (1984;1985), Kern & Schumann (1985), Sennett (1999), Negt (1997), Beck (2002), Navrbjerg (1999). På baggrund af litteraturgennemgangen udpeger Lund et al. (2008) syv former for fleksibilitet, som de finder centrale for fleksibilitetslitteraturen (Lund et al. 2008). Det er *funktionel fleksibilitet, lønmæssig fleksibilitet, numerisk fleksibilitet knyttet til bemanding og arbejdstid, fleksibilitet i relation til sted, fleksibel organisationsstruktur, markedsrelateret fleksibilitet og individualiseret fleksibilitet* (ibid.).

Foruden de syv former for fleksibilitet, behandler Lund et al. (2008) også fleksibilitetens negative og positive sider. Kort opridset udpeger de følgende elementer i henholdsvis den gode og onde fleksibilitet.

Den onde fleksibilitet	Den gode fleksibilitet
De sociale konsekvenser: marginalisering, da studier viser, at der er sammenhæng mellem højere uddannelsesbaggrund og håndteringen af fleksibilitet og nedsat solidaritet, da en øget individualisering betyder en reduktion af kollektivet.	Variation i arbejdet: Skift af arbejdsopgaver
Subjektive/psykisk-kulturelle konsekvenser: Opløsningen af kollegiale fællesskaber og ændringen i subjektiviteten medfører stress og andre patologiske tendenser.	Læring i arbejdet: Både formel læring i form af kurser og uddannelse, men også uformel læring i fællesskab med kollegaer
Ny-taylorisering og standardernes konsekvenser: Organisationerne gøres mere fleksible ved hjælp af outsourcing eller Lean-processer mv., hvilket betyder, at organisationerne kan styres fleksibelt bl.a. ved hjælp af vikarsættelser. De enkelte medarbejdere får sværere ved at påvirke eget arbejde og ved at se helheden.	Træffe beslutninger: At have kontrol over eget arbejde, kan bidrage til kreativitet, samarbejde og vedvarende forbedringer.

	Mellemmenneskelig respekt: i kraft af organisatorisk fleksibilitet, kan ledelseskompetence overgives fra ledere til de udførende af arbejde.
	Sammenhæng mellem arbejde og omverden: Hvis den enkelte medarbejder har indblik i, hvordan ens arbejde bidrager til større helhed, kan den enkelte se social nytte og samfundsmæssig betydning i arbejdet.
	Arbejdet foreneligt med ønskværdig fremtid: Arbejde skal kunne ses som værdiskabende og kompetencegivende, så arbejdet kan være en del af en ønskelig fremtid for individet selv, men også at arbejdet kan bidrage til en ønskværdig fremtid for samfundet.

Tabel 1: oversigt over den gode og onde fleksibilitet, udviklet på baggrund af (Lund et al. 2008; 13-17).

Fleksibilitet har ifølge Lund et al. (2008) fordele, som blandt andet mulighed for et konstant læringsforløb grundet den funktionelle fleksibilitet, som er med til at skabe varierede arbejdsopgaver, give social anerkendelse til den engagerede medarbejder og er med til at skabe mening i arbejdet ved, at der opnås større indsigt i, hvordan eget arbejde bidrager til det større perspektiv (Lund et al. 2008). Udfordringen er ifølge Lund et al. (2008) at fremme den funktionelle fleksibilitet, hvis organisationer er præget af den traditionelle tayloristiske og bureaukratiske ufleksibilitet. I disse organiseringsformer tilrettelægges fleksibiliteten efter produktionens vilkår i stedet for medarbejderne (ibid.).

Lund et al. (2008) afslutter med et forslag til, hvad en fleksibilitet, som kan rumme både de positive og dårlige sider af fleksibilitet, skal kunne:

- skabe autonomi i dagligdagen
- Skabe udviklingsmuligheder for faglighed og praksisfællesskaber
- Skaber et tidsmiljø, der kan rumme hverdagslivets mangfoldighed (Lund et al. 2008; 30).

5.2.2.1.2 Bæredygtig tidsstyring

Som beskrevet i afsnittet om grænseløst arbejde, påpeger Kamp et al. (2009) og Lund og Hvid (2007), hvordan tidsperspektivet har ændret sig og er blevet mere opgaveorienteret. For at kunne håndtere de udfordringer som det nye tidsregime medfører, forsøger Kamp et al. (2009) at udarbejde nogle begreber med baggrund i tidssociologien, som de kan bruge til at undersøge udfordringerne i det grænseløse arbejde. Dette undersøger de gennem et casestudie på en grundskole, hvor lærernes arbejde blev undersøgt. Der blev udført observationer af 10 forskellige lærer i én hel dag med hver, hvor der blev suppleret med debriefing-interviews samtidig med, at fire lærere førte dagbog i en uge. Derudover blev der udført 10 semistrukturerede interviews med henholdsvis lærere, skoleledere og afdelingsleder (Kamp et al. 2009).

De begreber, som Kamp et al. (2009) finder centrale i deres gennemgang af tiden, og dennes udvikling mod det grænseløse, er tidsregime, tidsorden og tidsrytme (ibid.).

Ved tidsregime anvender Kamp et al. (2009) fem dimensioner (Hirchhorn & Gilmore 1993; Lund & Hvid 2007; Lund 2007), som kan udvikle grænseløst arbejde (disse dimensioner er beskrevet i afsnit 5.2.1.2).

Tidsordner skal ifølge Kamp et al. (2009) forstås som lokalt etablerede normer for varighed, tempo, krav til synkronisering samt sekvens af opgaver. De påpeger, at der er flere forskellige tidsordner på en arbejdsplads, som blandt andet skabes af de institutionaliserede rammer, men især er det aktørerne, som er medskabere af tidsordnerne, da de gennem aktiv forhandling har indflydelse på de lokale normer (Kamp et al. 2009).

Ifølge Kamp et al. (2009) skal tidsrytmer ses i forlængelse af tidsordner. De påpeger, at tidsordner kan stå i konflikt til hinanden, hvilket kan medføre belastning af medarbejderen i selv sig, men de påpeger, at løsningen på konflikten også kan være belastende (ibid.). Ifølge Kamp et al. (2009) er udfordringen derfor at finde en rytme i dagligdagen, som kan skabe en struktur, der mindsker konflikter mellem tidsordnerne (ibid.).

I deres casestudie analyseres lærernes tidsmiljø og på den baggrund identificerer Kamp et al. (2009) fem forskellige tidsordner; skemalagt tid, læringstid, relationel tid, hurtig tid og langsom tid. Efter at have beskrevet de forskellige tidsordner, undersøger de, hvordan disse står i konflikt med hinanden.

De konkluderer, at løsningerne på konflikterne mellem tidsordnerne er individuelle, blandt andet ses en løsning på konflikten mellem arbejdsliv og privatliv, at man bruger aftner på at forberede

undervisning, rette opgaver og svare på mail. Løsningen på konflikten er på den måde med til at bibeholde den høje intensitet samtidig med, at privatlivet bliver belastet (ibid.).

Kamp et al. (2009) argumenterer for, at problemstillingerne med de identificerede tidsordner også vil kunne findes på andre arbejdspladser end kun skoler. De fremhæver, at en løsning på udfordringerne kunne være et større fokus på konfliktende tidsordner og muligheder for at skabe tidsrytmer, som kan imødekomme disse udfordringer. Det uddyber de med, at man har fokus på, hvordan man i fællesskab kan skabe normer, der understøtter en struktur, der reducerer risikoen for konflikter mellem tidsordnerne (Kamp et al. 2009).

Derudover pointerer de, at et større fokus på tidsmiljøet kan være med til at skabe en diskussion om, hvorvidt der stilles for høje krav i arbejdslivet, og man som konsekvens heraf skal løbe stærkere hele tiden for at leve op til dem (ibid.). De påpeger, at indsatsen hurtigt bliver et fokus på, hvordan man kan kompensere for kravene, i stedet for at gøre noget ved det faktum, at kravene er urimelige, og at travlhed bliver set som et grundlæggende vilkår (ibid.).

Et andet bidrag til tiden i et bæredygtighedsperspektiv er work-life balance. Albertsen et al. (2008) har lavet et litteraturstudie om emnet med det formål at undersøge sammenhængen mellem mange arbejdstimer, deltid og ikke standardiserede arbejdstimer i forhold til arbejdslivsbalancen (Albertsen et al. 2008). Studiet bygger på forskning fra flere lande, især med bidrag fra USA, Canada, Vest- og Nordeuropa. I artiklen fremhæver de, at lange arbejdstimer og overtid bliver associeret med en negativ worklife-balance for især kvinder, men at dette billede ikke er lige så klart for mændenes vedkommende. Det samme er ifølge Albertsen et al. (2008) gældende i forhold til deltidsarbejdes betydning for worklife-balancen, hvor det for kvinder er associeret med en bedre balance. For mænd er der ikke evidens for at samme konklusion er gældende, hvilket kan skyldes, at færre mænd arbejder deltid. Derudover argumenterer de for, at forbedrede muligheder for deltidsarbejde til bestemte grupper, såsom småbørnsforældre, single forældre eller ældre, kan være medvirkende til et mere tilfredsstillende arbejdsliv, familieliv og privatliv (ibid.).

Yderligere påpeger de i artiklen at indflydelse i egen arbejdsplanlægning har positiv indvirkning på arbejdslivsbalancen, især for de grupper, som i dag har en begrænset indflydelse (ibid.).

5.2.2.1.3 Bæredygtige rytmer i arbejdslivet

En af de fremtrædende forskere på området bæredygtigt arbejde, Helge Hvid, har været med til at udvikle et rytmebegreb og ud fra det nogle opmærksomhedspunkter i forhold til at opnå et

bæredygtigt arbejdsliv. Dette vil jeg introducere til i det følgende afsnit, dog vil jeg først give en kort beskrivelse af, hvilket teoretisk ståsted Hvid (2006) har for at kunne udarbejde hans rytmebegreb og opmærksomhedspunkterne.

Hvid (2006) arbejder ud fra et arbejdsbegreb, som han har udviklet med udgangspunkt i Hanna Arendts arbejdsbegreb (1958), hvor arbejdet bliver set som den grundlæggende faktor for menneskets livsbetingelser (Hvid 2006). Hun arbejder ud fra en filosofisk tilgang til arbejdsbegrebet, hvor hun ser arbejde som en bred aktivitet, der indeholder tre elementer: *Labor*, *Work* og *action*. Labor er aktivitet i forhold til livsopretholdelse, såsom at skaffe mad og føde børn. Work er aktivitet, hvor der skabes ting kunstigt, fx kunst eller teknologi. Action er interpersonelle aktiviteter, der foregår mellem mennesker, eksempelvis politisk handlen eller meningsforhandling (Hvid 2006).

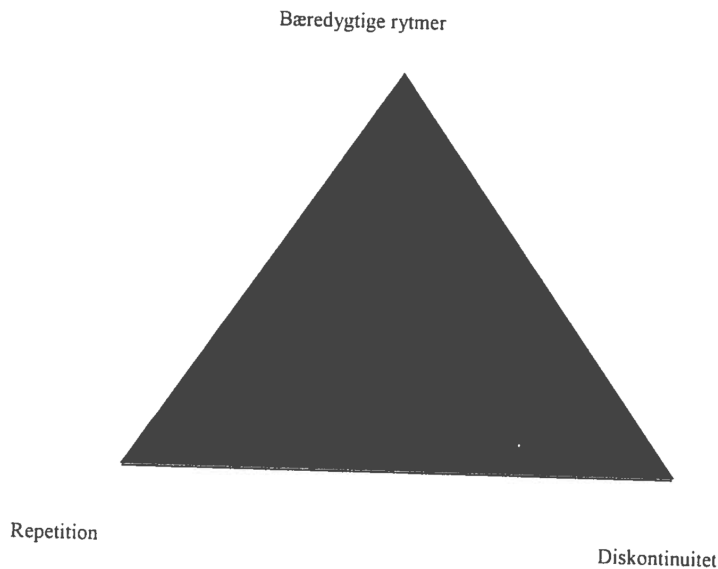
Ud fra dette arbejdsbegreb udarbejder Hvid (2006) en forståelse af bæredygtigt arbejde, som indeholder fire elementer; det rytmiske, det unikke, det fællesskabende og det magtpolitiske (Hvid 2006).

I artiklen "*Rytmer i et bæredygtigt arbejdsliv*" præsenterer Holt & Hvid (2016) rytmebegrebet, hvor de argumenterer for, at rytmetænkningen er nødvendigt at arbejde med, hvis man vil imødekomme nogle af de mange udfordringer, som det grænseløse arbejde byder på (Holt & Hvid 2016). De er inspireret af Lefebvres (1992/2004) rytmeteori, som har udgangspunkt i, *at rytmer skabes i en dialektisk relation mellem to modstående fænomener: Repetition og diskontinuitet* (Holt & Hvid 2016; 423). For at opnå balance i eksempelvis arbejdslivet skal der, ifølge Holt og Hvid (2016), være et sammenhængende forhold mellem gentagende handlinger og afbrydelser af vaner (ibid.). Holt og Hvid (2016) fremhæver, hvordan repetition og diskontinuitet skal forstås som to poler i hverdagslivets rytme, som hver for sig ikke kan udgøre et balanceret arbejdsliv (Holt & Hvid 2016).

Ifølge Holt og Hvid (2016) arbejdede Lefebvre med hans rytmeforståelse under den tayloristiske periode og havde derfor et naturligt fokus på, hvordan repetitionen af ens handlinger har betydning for hverdagslivet og dets rytme (ibid.). Han pointerer, at for mange gentagelser er udmattende og kedeligt, og det medvirker, at hverdagslivet udelukkes for kreative muligheder (ibid.).

Omvendt pointerer Holt og Hvid (2016), at diskontinuitet, som fleksibiliteten i høj grad bidrager til, er ligeså stor en trussel mod menneskelige ressourcer, da uforudsigelighed og høj forandringshastighed skader de sociale relationer, den enkeltes integritet og værdier (ibid.).

Holt og Hvid (2016) integrerer Lefebvres rytmeforståelse i en samlet forståelse om et bæredygtigt arbejde og påpeger, at for at opnå et bæredygtigt arbejdsliv, er vi nødt til at arbejde med bæredygtige rytmer, som er en syntese af repetition og diskontinuitet. Holt og Hvid (2016) opstiller forholdet imellem de tre elementer i nedenstående trekant.



Figur 2: (Holt & Hvid 2016; 425)

Ifølge Holt og Hvid (2016) er der undersøgelser, der viser, at repetition stadig er aktuelt i dag, selvom det moderne arbejdsliv er mere præget af grænseløse forhold end de tayloristiske forhold (Holt & Hvid 2016). Holt og Hvid (2016) påpeger, at repetition har en negativ genklang og ofte har været forbundet med ensidigt gentaget arbejde, men fremhæver, at repetition i det moderne arbejdsliv oftere ses i forbindelse med den større grad af styring og kontrol, blandt andet ved hjælp work-flowsystemer, som gør administrative opgaver til samlebandsarbejde (ibid.). I sidste ende vil det ifølge Holt og Hvid (2016) kunne medføre manglende udvikling og nedslidning blandt medarbejdere. Repetition behøver ifølge Holt og Hvid (2016) ikke altid have dette negative billede, da faste rutiner kan være en aflastning i en arbejdssituation, hvor der skal tages mange beslutninger hurtigt (ibid.).

Diskontinuitet skal ifølge Holt og Hvid (2016) forstås som en opløsning af rytmer eller vaner i arbejdslivet (ibid.). De påpeger, at arbejdsforhold, som gør det muligt at arbejde alle tider i døgnet, som ikke er afhængig af geografiske placering, og som er varierende i forhold til hvem ens nærmeste kollega er, kan ødelægge følelsen af sammenhæng i arbejdsrytmen (ibid.). Ifølge Holt og

Hvid (2016) bliver det svært at planlægge og kontrollere eget arbejdsliv, og da hver dag byder på nye udfordringer, skal der også genopfindes nye arbejdsgange hele tiden, hvilket er belastende og fører til travlhed, og i sidste ende medfører det ressourcespild både tidsmæssigt og menneskeligt (Holt & Hvid 2016). Ligesom med repetition argumenterer Holt og Hvid (2016) for, at diskontinuitet ikke udelukkende er negativt. De fremhæver, at det er et positivt aspekt for mange medarbejdere, at man selv kan tilrettelægge egen tid og arbejdsdag, og at de fleste medarbejdere udvikler en vis grad af rytme eller vane i deres arbejde (ibid.).

Ifølge Holt og Hvid (2016) er bæredygtige rytmer en syntese af repetition og diskontinuitet, hvilket de beskriver som en kombination, hvor *”Kombinationen skaber en tilstand på et højere niveau, hvor gentagelsen muliggør, at medarbejderne enkeltvis og sammen kan skabe forandring og diskontinuitet”* (Holt & Hvid 2016; 429).

De fremhæver, at rytmerne er foranderlige og bliver genskabt af individerne i fællesskabet ved små ændringer, som i det store billede kan føre til større forandringer. Er forandringerne i retning mod bæredygtige rytmer, vil medarbejderne ifølge Holt og Hvid (2016) få mere kontrol over deres tidsmiljø og vil i samspil med andre rytmer være med til at udvikle dem selv (Holt & Hvid 2016).

Hvid og Holt (2016) konkretiserer arbejdet med bæredygtige rytmer ved at udpege syv nøgelfaktorer, som man skal være opmærksom på for at udvikle bæredygtige rytmer. De anlægger et praksisperspektiv ved at se bæredygtige rytmer som indarbejdet i den enkelte arbejdspraksis, hvorfor den enkelte arbejdspraksis også er med til at forme udviklingen af bæredygtige rytmer (Holt & Hvid 2016).

Derfor pointerer Holt og Hvid (2016) også, at nøgelfaktorerne ikke skal forstås som en opskrift, da udviklingen af bæredygtige rytmer altid er kontekstafhængig, og mange arbejdspladser allerede har erfaring med bæredygtige rytmer i nogle dele af arbejdspraksissen. Ønsker man derfor at facilitere et projekt om bæredygtige rytmer, fremhæver de derfor, at man skal have udgangspunkt i den enkelte lokale kontekst (ibid.).

De syv nøglepunkter er: *Medskaber af rytmer, rytmiske relation mellem arbejde og pauser, rytmiske relationer mellem arbejde og fritid, Afgrænsning af den hurtige tid, Tidsperioder til udveksling af informationer, fokus på kerneopgaven og kernekompetencer samt rytmisk vekslen mellem forskellige typer af opgaver* (Holt & Hvid 2016).

At være medskaber af rytmer betyder ifølge Holt og Hvid (2016), at den enkelte indgår i en fast rytme, som man kan improvisere over og på den måde være med til at præge rytmen (ibid.).

I forhold til den rytmiske relation mellem pause og arbejde henviser Holt og Hvid (2016) til, at der skal gøres plads til regeneration og uformelle pauser, hvor der er tid til det sociale i fællesskabet uden tiden bliver brugt på arbejdsmæssige aktiviteter, såsom planlægning (ibid.).

Arbejdet kan ifølge Holt og Hvid (2016) påvirke fritiden på mange måder, men, i hvilken grad det påvirker, afhænger ifølge Holt og Hvid (2016) af jobtypen (Holt & Hvid 2016). Generelt udpeger de dog et væsentligt element for at opnå den rytmiske relation mellem arbejde og fritid, nemlig at der skabes struktur og grænser, som er med til at gøre arbejde forudsigeligt i stor nok grad, så fritiden kan planlægges (ibid.).

Med fjerde nøglepunkt har Holt og Hvid (2016) udgangspunkt i Eriksens (2001) begreb *hurtig tid*. Her pointerer de, at adskillelsen mellem hurtigt og langsom tid er vigtigt, og at man i nogle former for arbejde kan opnå faglig fordybelse i højere grad, hvis den hurtige tid mindskes. Prioriteres den langsomme tid påpeger de, at det samtidig vil være muligt at håndtere den hurtige tid bedre (ibid.). I forhold til tidsperioder til udveksling af informationer argumenterer Holt og Hvid (2016) for, at uformelle situationer, hvor informationer deles, er styrkende for fællesskabet, da medarbejderne føler sig som en del af fællesskabet (Holt & Hvid 2016).

En måde til at reducere kompleksiteten og tidsmæssigt kaos i arbejdet, er, ifølge Holt og Hvid (2016), at uddele specifikke kernekompetencer til en enkelt person, således unødvendige afbrydelser, for at finde de rette personer at spørge til råds hos, kan undgås (ibid.).

I forlængelse af at fokusere på kerneopgaver er det ifølge Holt og Hvid (2016) samtidig også vigtigt at sikre, at der er en vekslen mellem opgaver, så den enkelte medarbejder veksler mellem både svære og lette opgaver (ibid.). Dette foreslår de man kan gøre ved at involvere medarbejdere i projektarbejde, som medarbejderne kan arbejde med, når kerneopgaverne er løst eller afventer (ibid.).

Disse syv nøglepunkters relevans afhænger ifølge Holt og Hvid (2016) den enkelte virksomhed og den tilhørende arbejdspraksis (ibid.). Det vigtige er ifølge Holt og Hvid (2016), at der findes fælles løsninger på tidsmiljøet, og at det ikke gøres til individets problem, da den enkelte ikke kan løse problemerne alene. I stedet påpeger Holt og Hvid (2016), at arbejdsintensiteten skal italesættes og problematiseres, da det ikke er muligt at skabe bæredygtige rytmer, hvis arbejdsintensiteten er meget høj. Derudover foreslår Holt og Hvid (2016), at der laves formelle og uformelle regler i forhold til tidsstyringen (ibid.).

I analysen vil jeg behandle de forskellige bidrag til bæredygtigt arbejde fra medarbejderperspektivet, hvor jeg vil gå i dybden med de forskellige pointer og konklusioner. Det er også i analysen, at jeg behandler artiklerne mere kildekritisk og forsøger at finde udfordringer og muligheder i bidragene i forhold til facilitering af et bæredygtigt arbejdsliv. Men inden vi kommer dertil, vil jeg først præsentere ledelsesperspektivet og den tilhørende litteratur.

5.2.2.2 Ledelsesperspektivet

I dette afsnit præsenteres den litteratur, som ligger til grund for udledningen af ledelsesperspektivet. Noget af det karakteriserende i ledelsesperspektivet er i modsætning til medarbejderperspektivet, at det er ledelsen, som er styrende for at opnå et bæredygtigt arbejdsliv og ikke medarbejderfællesskaberne. Afsnittet er opdelt i to dele, hvor den ene del omhandler bæredygtig ledelse og organisation og den anden del bæredygtighed som politisk ledelsesstrategi.

5.2.2.2.1 Bæredygtig ledelse og organisation

Hildebrandt og Stubberup (2010) er forfatterne bag bogen bæredygtig ledelse – ledelse med hjertet. De har udgangspunkt i Brundtland kommissionens definition af bæredygtighed og anlægger et holistisk perspektiv, hvor det er hele samfundet og det enkelte menneske, som er med til at skabe bæredygtighed (Hildebrandt og Stubberup 2010).

De gør op med nutidens organisatoriske og ledelsesmæssigt dominerende paradigme, der ifølge dem er det kortsigtede vækst- og effektivitetsparadigme. De påpeger, at hvis vi ikke begynder at tænke anderledes, vil jordens levende systemer bryde sammen. De argumenterer for, at der ikke er andre muligheder end et paradigmeskifte i måden, mennesket tænker på (ibid.).

De har blandt andet udgangspunkt i følgende ledelsesteoretikere i udviklingen af *bæredygtig ledelse*; Senge (1990) og hans bidrag ”den femte disciplin”; Bragdon (2006) og ”profit for life”; Scharmer og ”teori U”.

Ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) er skiftet mod det nye bæredygtighedsparadigme allerede ved at tage form. De argumenterer for, at skiftet ser sin begyndelse ved udviklingen af den Lærende Organisation (Senge 1990), og at nogle af de negative konsekvenser ved det grænseløse arbejde kan skyldes dette skift (Hildebrandt & Stubberup 2010). Blandt andet påpeger de, at virksomheders holdninger og værdier udvikles med baggrund i den fremtidige bæredygtighedstænkning, men at organisationspraksisser stadig følger fortidens løsningsmodeller. Det mener de blandt andet kan

have ineffektivitet som følge, som man ofte vil forsøge at løse ved hjælp af kendte effektiviseringsløsninger (ibid.).

Hildebrandt og Stubberup (2010) påpeger, at der skal ske en radikal ændring i det nuværende *sindslag*, for at opnå det nye paradigme, som de påpeger, at skiftet mod et bæredygtigt samfund vil være. De fremhæver, at det enkelte menneske skal gøre sig selv klart, hvilke værdier og tanker, der er vigtigst, for uden denne ændring i tankegang og adfærd hos individet vil der ikke kunne opstå bæredygtig ledelse, da ledelse ifølge Hildebrandt og Stubberup (2011) handler om mennesket (Hildebrandt & Stubberup 2011).

Hildebrandt og Stubberup (2010) fremhæver vigtigheden af virksomhederne i transformationen mod det bæredygtige samfund, da virksomhederne har stor global betydning i og med menneskers arbejdsenergi, penge og magt styres i dem (Hildebrandt & Stubberup 2010). Det er ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) essentielt, at virksomheder arbejder med bæredygtig ledelse for, at samfundet kan opnå bæredygtighed (ibid.).

Ifølge Hildebrandt og Stubberup (2011) har bæredygtig ledelse, som de også kalder *ledelse med hjertet*, fokus på ”*værdier, vurderinger, holdninger, følelser, ambitioner, motiver, forståelser – mennesker*” (Hildebrandt & Stubberup 2011). Med det påpeger de, at alt levende, herunder mennesker og natur, skal prioriteres over økonomisk gevinst. De argumenterer dog for, at denne ændring ikke er lige til, da det kræver et nyt tankesæt, nye metoder, nye vaner og et brud med tidligere erfaringer og handlemåder. De fremhæver, at ledelsen skal tænke det levende før det ikke-levende, hvor de menneskelige ressourcer skal opprioriteres fremfor et nyt effektiviseringstiltag (ibid.). De fremlægger en mere eksplicit forståelse af, hvad bæredygtige ledelsesprocesser skal behandle:

- ”*At se virkeligheden nu så klart som muligt*
- *At konstatere, evaluere og prioritere fortidens erfaringer*
- *At beskrive en ønsket fremtid så indholdsmæssigt og visuelt klart som muligt*
- *At binde fortidens ressourcer (Værdier og erfaringer) og fremtidens intentioner (mål og mening) sammen i en eksplicit valgt og nærværende organiseret nutid*” (Hildebrandt & Stubberup 2011)

Dette skal ifølge Hildebrandt og Stubberup (2011) forstås på den måde, at man skal indse og anerkende nødvendigheden af en orientering mod bæredygtighed. At arbejde med fortiden omhandler, at man skal bryde med de gamle vaner og metoder, som reproducerer de ikke-

bæredygtige handlinger. Der vil være nogle erfaringer, som stadigvæk kan bruges, men mange erfaringer vil være skadelige for den bæredygtige udvikling (ibid.).

De fremhæver samtidig vigtigheden i, at virksomheden er tydelig med, hvilke værdier og visioner, der arbejdes mod, da medarbejderne på den måde kan arbejde med egne værdier i forhold til virksomheden (ibid.) Den sidste proces skal ifølge Hildebrandt og Stubberup (2011) binde de tre foregående sammen, så ledelsen, på baggrund af udvalgte tidligere erfaringer og prioriterede værdier og målsætninger, kan skabe en virksomhed, som bidrager til et bæredygtigt samfund (ibid.).

Behovet for bløde værdier i ledelse for at opnå bæredygtigt arbejde ses også i studiet af Håkansson et al. (2017). I studiet undersøger de ledelsespraksisser, som understøtter bæredygtige arbejdsforhold igennem et leanforløb. Undersøgelsen er kommet til på baggrund af et casestudie over tre år hos en familieejet stålproduktions-virksomhed i Sverige, som allerede havde gennemført en Lean transformation. Virksomheden blev ifølge Håkansson et al. (2017) udvalgt på baggrund af, at Leantransformationen var succesfuldt samtidig med, at der var opnået social bæredygtighed (Håkansson et al. 2017).

I artiklen anvendes en definition af bæredygtige arbejdsforhold, forstået ved et arbejdsmiljø med tilstrækkelige jobressourcer til at understøtte meningsfuldt arbejde, øgning af medarbejdere og sundhed. Ifølge Håkansson et al. (2017) havde virksomheden opnået socialt bæredygtighed blandt andet ved, at vigtige psykosociale jobressourcer og selv-ratede sundhedsvurderinger var opretholdt og nogle endda udviklet (ibid.).

Relevansen af dette studie i forhold til det overordnede emne bæredygtigt arbejdsliv, skal findes i, at Lean kan medføre arbejdsforhold, som kan være belastende for medarbejderne. Det er derfor interessant, hvordan Lean kan kædes sammen med socialt, bæredygtige arbejdsforhold.

Metodisk anvendte Håkansson et al. (2017) en multi-method tilgang, hvor man samtidig havde et multi-level fokus. Der blev udført semistrukturerede interviews med ledere og medarbejder hvert år, og der blev sendt spørgeskemaer ud til medarbejdere i tre ud af syv afdelinger. Derudover blev der årligt fulgt op på KPI'er, som reflekterede over, hvor langt virksomheden var kommet med deres lean-implementering, hvilket skete på baggrund af dokumentindsamling og en rundtur med virksomhedens CEO (Håkansson et al. 2017).

Ifølge Håkansson et al. (2017) blev der på baggrund af den indsamlede data identificeret fire overordnede former for ledelsespraksisser, som kort præsenteres herunder.

Coherent Lean approach – sammenhængende Lean tilgang

Her fremhæver Håkansson et al. (2017), at sammenhængen mellem mål, vision, værdier, leanmål og arbejds mål var tydelige for medarbejderne, og at disse var anerkendte i virksomheden og af medarbejderne. Derudover påpeger de et konstant fokus på lean-arbejdet, som blev støttet op af CEO personligt (ibid.).

Value-creating leadership style – værdiskabende ledelsesstil

Ifølge Håkansson et al. (2017) var ledelsesstilen gennemsyret af et samtidigt fokus på produktion og medarbejderens sundhed og udvikling. Blandt andet fremhæver de, hvordan visionen om at vokse, medførte et positivt fremtidsbillede af virksomheden, og det blev en del af virksomheden og medarbejdernes fælles mål. Det var ifølge Håkansson et al. (2017) med til at øge medarbejdernes jobsikkerhed og udløse bonusser til medarbejderne (Håkansson et al. 2017).

Yderligere fremhæver de også CEO som person, da han ifølge dem besidder kompetencer, der kan skabe tillid mellem medarbejdere og ledelse, blandt andet da der opstod tvivl om jobsikkerhed ved udsigt til hele Lean-projektet. Derudover nævnes det, at medarbejderne altid kan komme til nærmeste leder ved udfordringer i arbejdsopgaverne (ibid.).

Conscious employee involvement – bevidst medarbejderinvolvering

Håkansson et al. (2017) fremhæver, hvordan lederne skabte strukturer i det daglige arbejde, så medarbejderne fik mulighed for at deltage i forbedringsarbejdet. Der var ifølge Håkansson et al. (2017) fokus på, at medarbejderes forslag til forbedringer blev håndteret hurtigt for at fastholde engagement blandt medarbejderne, og man indførte performance målsætninger, som udløste bonusser, for at motivere medarbejderne til at komme med forslag (ibid.).

Promoting meaningful jobs and health – Fremme af meningsfuldt arbejde og sundhed

Her påpeger Håkansson et al. (2017), at lederne havde aktive strategier til at opretholde meningsfuldt og sundt arbejde, som sikrede rigt arbejdsindhold, strukturer for medarbejderudvikling, hensynstagen og strategisk arbejde med medarbejdernes arbejdsmiljø og sundhed, samt tid til forbedringsarbejde (ibid.). Ifølge Håkansson et al. (2017) opfordrede lederne medarbejderne til at påtage sig udfordrende opgaver, i stedet for udelukkende at have simple opgaver, som standardiseringer havde medført. Samtidig fremhæver de også, at medarbejderne blev økonomisk kompenseret, hvis de skiftede og kunne varetage forskellige arbejdsopgaver (ibid.). Derudover fremhæver Håkansson et al. (2017), at arbejdsmiljøet blandt medarbejderne samtidigt blev fremmet ved, at medarbejderne havde indflydelse på forandringsprocesserne, hvilket gjorde arbejdet mere meningsfuldt (ibid.).

Afslutningsvis konkluderer Håkansson et al. (2017), at ledelsespraksisser, som fokuserer på kvalitet

og menneskelige værdier i en Leantransformation kan være med til at understøtte og skabe bæredygtige arbejdsforhold (ibid.).

Et andet bud på, hvordan man kan arbejde med bæredygtigt arbejde i et organisatorisk perspektiv findes i artiklen *Bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling* af Mari Kira (2006).

Hun argumenterer for, at organisationers institutionaliserede praksisser og antagelser fortsat følger en bureaukratisk tankegang, selvom det daglige arbejde er stærkt præget af post-bureaukratiske karakteristika (Kira 2006). Ifølge Kira (2006) har konklusionen baggrund i to forskningsprojekter udført i Sverige og Finland, hvor begge projekter byggede på casestudier, hvor der blev udført interviews og observationer i forskellige former. Det svenske projekt ”regenerativt arbejde” undersøgte, hvorfor medarbejderes ressourcer bliver opbrugt i arbejdet, og hvad der kendetegner regenerativt arbejde. Deres cases foregik på et hospital og i en lejerforening. Det finske projekt ”læringsfremmende arbejde” undersøgte, hvilke læringsmuligheder, som er til stede i moderne industrielt arbejde, hvor deres case havde udgangspunkt i finske emballeringsvirksomheder (Kira 2006).

På baggrund af begge forskningsprojekter argumenterer Kira (2006) for, at organisationen har udviklet sig fra at være styret af jobbeskrivelser til at være bestemt ud fra ansvarsområder, for at blive så omkostningseffektiv som muligt. Ud fra dette fremhæver hun, at den enkelte medarbejder ikke får en udførlig beskrivelse af opgaver, men i stedet er ansvarlig for, at bestemte dele af produktionen eller servicen lever op til de forventede resultater. Denne udvikling er ifølge Kira (2006) kun sket i det daglige arbejde og ikke i de organisatoriske praksisser, som stadig fokuserer på kontrol, struktur og ledelse af standardiserede arbejdsopgaver. Kira (2006) fremhæver, at nogle af de konsekvenser, som de to forskningsprojekter finder ved denne ubalance mellem organisering og dagligt arbejde, er, at det er medarbejderen selv, som er ansvarlig for at håndtere udefrakommende krav (ibid.).

Det betyder ifølge Kira (2006), at medarbejderen på denne måde bliver mere opmærksom på principper, der ligger til grund for arbejdsprocesserne, da de selv skal tage beslutninger inden for deres ansvarsområde. Kira (2006) fremhæver derfor, at der ses en tendens til, at medarbejdere bliver refleksive over deres arbejde, da de begynder at overveje, hvordan de mest meningsfuldt og hensigtsmæssigt kan udføre arbejdet. Udfordringen ved dette er ifølge Kira (2006), at de organisatoriske processer ikke muliggør denne medarbejderindflydelse i så høj grad, som medarbejderne selv ønsker det. Hun fremhæver ubalancen mellem det daglige arbejde og

organisationsprocesserne, som er med til, at medarbejderne bliver overbelastede og møder modsatrettede krav (ibid.).

Ifølge Kira (2006) viser ubalancen sig også problematisk i forbindelse med behov for vidensdeling i fællesskab. I casene fremhæver hun, hvordan de bureaukratiske organisationspraksisser blandt andet ses ved møder, da møder er forbeholdt deling af ledelsesinformation til medarbejder og ikke vidensdeling fra medarbejdere. På den baggrund argumenterer Kira (2006) for, at det ikke bliver anerkendt i organisationspraksisserne, at medarbejderne har behov for at diskutere deres arbejde og træffe kollektive beslutninger (Kira 2006).

Ifølge Kira (2006) betyder det, at organisationerne opsætter barrierer for kollektiv læring. Kira (2006) argumenterer for, at der i det post-bureaukratiske arbejde er individuel læring i arbejdet, hvor arbejdet er karakteriseret ved at være komplekst og varierende, hvilket betyder, at medarbejderne skal forholde sig til nye situationer og udfordringer, hvorved medarbejderen lærer af dem (Kira 2006).

Afslutningsvis i artiklen argumenterer Kira (2006) for, at en løsning mod en bæredygtig organisationsudvikling er at skabe nye organisatoriske tilgange, der understøtter det daglige arbejde. Ifølge Kira (2006) vil det i første omgang kræve, at behovet for disse organisationsændringer anerkendes på både medarbejder- og ledelsesniveau. Derefter skal der arbejdes med organisationens evne til at forandre sig, på baggrund af en samarbejdsorienteret diskussion mellem ledelse og medarbejder om arbejdet. Det vil ifølge Kira (2006) være med til, at den enkelte medarbejder kan se sine opgaver, som mere forståelige, håndterbare og meningsfulde, men samtidig kan organisationen se en vedvarende udvikling på baggrund af individets bidrag til fællesskabets læring (Kira 2006).

5.2.2.2 Bæredygtighed som politisk ledelsesstrategi

Bæredygtighed i virksomheder og organisationer bliver ifølge Hvid og Lund (2002) ofte behandlet og omtalt i forbindelse med politiske processer og strategier. De uddyber, at det blandt andet kan komme til udtryk som Corporate Social Responsibility (CSR), Triple Bottom Line og bæredygtig business, og at tilgangene typisk har udgangspunkt i Brundtland kommissionens definition af bæredygtighed og fokuserer på miljømæssigt ansvar, socialt ansvar og økonomisk ansvar (Hvid & Lund 2002).

Baggrunden til, at virksomheder arbejder med disse elementer, er ifølge Hvid og Lund (2002) to overordnede grunde. Den ene grund har ifølge Hvid og Lund (2002) udgangspunkt i Elkingtons makro funktionalistiske tænkning (1997), som argumenterer for, at virksomheder og deres

produktion truer naturens og samfundets eksistens, men at det samtidig er en trussel mod virksomheder, da de ikke kan eksistere uden natur og samfund. Virksomhederne er derfor nødt til at arbejde mod en bæredygtig orientering (Hvid & Lund 2002).

Den anden grund har ifølge Hvid og Lund (2002) udgangspunkt i Zadek (2001), som argumenterer for, at virksomheder har udviklet en mere moralsk orientering på baggrund af viden, organisatorisk udvikling, netværk og globalisering. Derudover fremhæver Hvid og Lund (2002), at der er en fordel for virksomhederne ved at arbejde mere bæredygtigt, da der opnås legitimitet gennem tillidsvækkelse og moralsk korrekthed (ibid.).

Jakob Lauring behandler i hans artikel ”*Mangfoldighedsledelse som social ansvarlighed eller god forretning – En bæredygtig balance*”, med et kritisk blik, hvordan en virksomhed arbejder med socialt ansvar som forretningsmæssigt argument (Lauring 2006). Han har udgangspunkt i et af de elementer, som ofte indgår i det politiske bæredygtighedsarbejde, nemlig mangfoldighedsledelse i forhold til rekrutteringspraksis (ibid.). Formålet med artiklen er ifølge Lauring (2006) at vise, at sammenhængen mellem økonomiske og etiske målsætninger ikke altid skal opfattes positivt, og at mangfoldighedsledelse som konkurrenceorienteret strategi kan medføre eksklusion af etiske hensyn (ibid.). Artiklen er ifølge Lauring (2006) skrevet på baggrund af etnografisk feltarbejde i en udvalgt virksomhed, som er kendt for at fremme bæredygtige forhold mellem økonomi og etik. Feltstudiet byggede på deltagende observationer over en måned, samt 30 interviews med medarbejdere og ledere på forskellige niveauer. Virksomheden arbejdede med en tredobbelt bundlinie, som ifølge Lauring (2006) blev brugt forretningsmæssigt blandt andet ved, at marketing brugte virksomhedens etiske engagement i markedsføring af virksomheden og i rekruttering af nye medarbejdere (ibid.). Lauring (2006) fremhæver, at der i forhold til virksomhedens sociale ansvar, især blev lagt vægt på ”lige muligheder”, og at der skulle gøres op med diskriminatoriske strukturer. Virksomheden ønskede ifølge Lauring (2006) at ansætte medarbejdere uden at ekskludere på baggrund af køn, seksuel orientering, alder, handicap, ægteskabelig status, religiøs overbevisning, politisk orientering, farve, race, etnicitet, eller national baggrund (ibid.). Denne tilgang blev ifølge Lauring (2006) ikke kun set som en ansvarstagen overfor medarbejderne, det var også en forretningsmæssig mulighed for udvikling af den eksterne rekruttering af ”*de bedste talenter*” (ibid.).

Lauring (2006) fremhæver, hvordan det i praksis viste sig at være svært at følge både den sociale ansvarlighedspolitik og ønsket om at rekruttere de bedste talenter, hvor konsekvensen blev, at de medarbejdere, som blev ansat, tilhørte en bestemt gruppe med helt specifikke kompetencer, og som

blev anset som den bedst kvalificerede. På baggrund af dette argumenterer Luring (2006) for, at de mange krav udelukkede andre nationale og etniske grupper, da de blev set som svage på arbejdsmarkedet på trods af, at virksomheden havde stort fokus på fordelene ved en mangfoldig medarbejdergruppe (ibid.).

Luring (2006) konkluderer, at man skal være forsigtig med at fremme bæredygtige tiltag som mangfoldighedsledelse på baggrund af en liberal tanke om konkurrencefordele og vækst, da det vil kunne svække den bæredygtige balance på længere sigt (Luring 2006). Denne konklusion uddybes af Klitmøller og Luring (2011), som skriver en artikel med udgangspunkt i samme studie, hvor de påpeger, at dilemmaet mellem forretning og bæredygtighed skal tydeliggøres, og alle ledere skal træne sig selv og medarbejdere til at se muligheder og konsekvenser i bæredygtighedsarbejdet. På den måde påpeger de, at dilemmaer og problemstillinger nemmere vil kunne håndteres i den daglige arbejdspraksis (Klitmøller og Luring 2011).

6. Teoretisk udgangspunkt og strategi for analysen

Efter at have introduceret til ovenstående perspektiver på bæredygtigt arbejdsliv, vil jeg i dette afsnit tydeliggøre mit teoretiske udgangspunkt for den kommende analyse og diskussion samt præsentere analysestrategien.

6.1 Teoretisk afsæt og forståelse for analysen

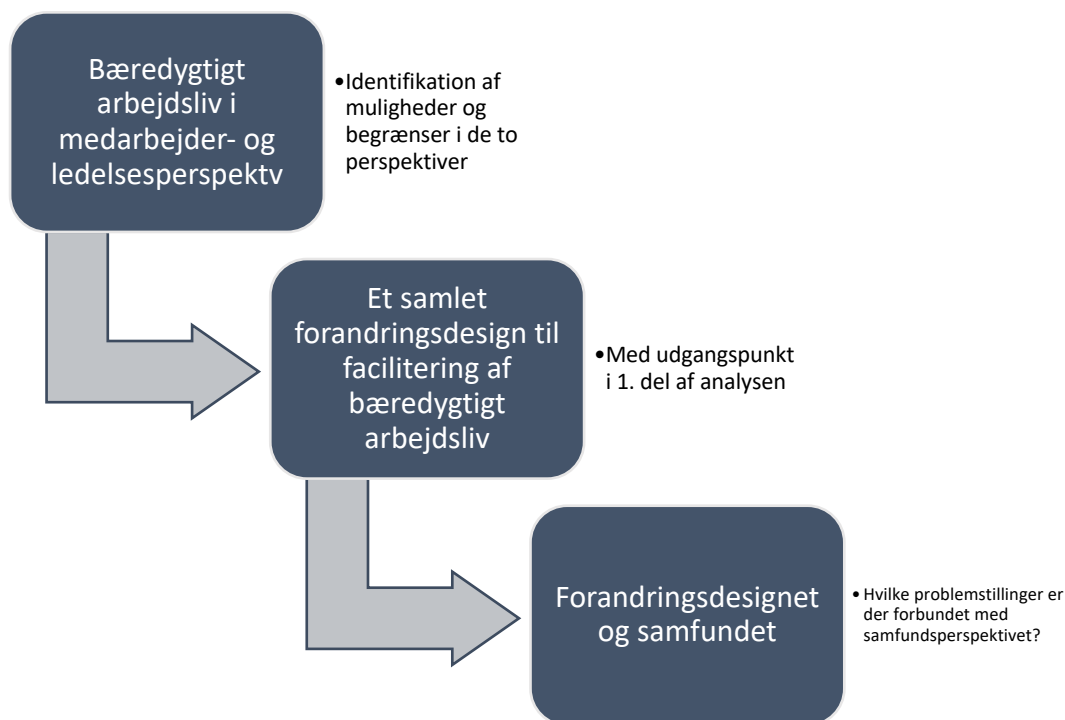
I dette afsnit vil jeg introducere til mit teoretiske ståsted, som vil være afgørende for udformningen af min analyse. Mit analytiske blik er stærkt præget af et praksisteoretisk udgangspunkt, hvorved jeg forstår viden, som noget, der skabes ved at engagere sig i praksis og opnå erfaring med praksis, før man kan forstå denne viden (Nicolini 2014). Det er praksisser, som er med til at konstruere den verden, vi indgår i, og de sociale relationer mellem mennesker bliver formet af de praksisser, som vi indgår i (Jensen 2011). Praksisser er regulerende for, hvordan mennesker handler og er med til at konstruere mening gennem forståelse og fortolkning af egne og andres handlinger. For at få en forståelse af en praksis, er det derfor interessant at undersøge handlinger og aktiviteter knyttet til praksis, samt de regler, normer og forståelser, der er tilknyttet en praksis (Schatzki 2012).

I analysen undersøger jeg derfor de forskellige tekster i forhold til hinanden, men også i forhold til hvordan det er muligt at skabe en arbejdspraksis, som kan indeholde aktiviteter, forståelser og normer, som kan være med til at fremme et bæredygtigt arbejdsliv.

6.2 Analysestrategi

Min analyse i dette speciale har udgangspunkt i min litteraturindsamling. Derfor starter analysen også allerede ved opdelingen af litteraturen i de tre perspektiver. Denne opdeling er styrende for, hvordan resten af analysen udvikler sig. Den metodiske og teoretiske tilgang til dette arbejde har jeg redegjort for i henholdsvis afsnit 4.4 og 5.2.2.

I selve analysen-delen af specialet følger jeg en tredelt analysemodel, som jeg har forsøgt at illustrere i nedenstående model.



Figur 3. Analysestrategi, egen udarbejdelse.

Ved at anvende denne tilgang til analysen vil jeg kunne besvare det andet og tredje arbejdsspørgsmål i problemformuleringen. Formålet med analysen er at finde svar på, hvilke muligheder og udfordringer de forskellige perspektiver på bæredygtigt arbejdsliv identificerer. Samtidig kan jeg undersøge, hvorvidt der er paradokser eller modsætningsforhold i disse muligheder og udfordringer, som kan være interessante at forholde sig til i forhold til et faciliteringsperspektiv. Med udgangspunkt i denne første del af analysen, vil jeg derefter forsøge at undersøge, hvorvidt der kan udarbejdes et samlet forandringsdesign til facilitering af et bæredygtigt arbejdsliv. Her vil jeg forsøge at samle nogle af de forskellige begreber og pointer, som medarbejder- og ledelsesperspektivet behandler, og komme med et bud på, hvordan et forandringsdesign kan se ud med udgangspunkt i de forskellige begreber.

I den sidste del af analysen behandler jeg forandringsdesignet i forhold til samfundsperspektivet. Jeg har stadigvæk udgangspunkt i medarbejder- og ledelsesperspektivet, men trækker på relevante pointer fra perspektiverne, som orienterer sig mod samfundsperspektivet. Elementerne i analysen vil jeg inddrage i den efterfølgende diskussion.

7. Analyse

I dette kapitel arbejder jeg videre med medarbejder- og ledelsesperspektivet, hvor jeg undersøger, hvilke muligheder og udfordringer, som findes i perspektiverne. Kapitlet er struktureret således, at jeg starter med at behandle henholdsvis medarbejderperspektivet og ledelsesperspektivet, hvor jeg fremhæver muligheder og udfordringer i de forskellige tilgange til et bæredygtigt arbejdsliv.

Derefter præsenterer jeg et bud på et forandringsdesign til facilitering af et bæredygtigt arbejdsliv, hvor jeg har udgangspunkt i den første del af analysen. Den sidste del af analysen behandler samfundsperspektivet, hvor jeg vil bringe udfordringer og muligheder fra medarbejder- og ledelsesperspektivet i spil. I behandlingen af samfundsperspektivet anvender jeg litteraturen fra medarbejder- og ledelsesperspektivet og undersøger, hvordan de enkelte tekster inddrager det samfundsmæssige perspektiv.

7.1 Bæredygtigt arbejdsliv set i medarbejderperspektiv

I dette afsnit forholder jeg litteraturen fra medarbejderperspektivet med hinanden. Det gør jeg ved at diskutere de forskellige udsagn og budskaber, som litteraturen fra perspektivet fremlægger. Jeg strukturerer afsnittet ud fra begreberne *fleksibilitet og tidsstyring*.

7.1.1 Fleksibilitet

I dette afsnit vil jeg sammenholde og diskutere Lund et al. (2008) og Nielsen og Niensens (2006) budskaber om fleksibilitet i forhold til, hvilke muligheder og udfordringer fleksibilitet kan medføre set i relation til et bæredygtigt arbejdsliv.

Lund et al. (2008) undersøger i rapporten *Fleksibilitet på godt og ondt*, som beskrevet, det, som de kalder fleksibilitetens paradoks (Lund et al. 2008). Arbejdspladser, som arbejder med fleksibilitetsbestræbelser, danner ifølge Lund et al. (2008) ramme for personlig udvikling, indflydelse, selvudfoldelse og engagement samtidig med, at fleksibilitetsbestræbelser i organisationer er med til at skabe stigende intensitet, manglende tid til kerneopgaven, rolleklarhed og en indre udviklingstvang, som er nedbrydende for etablerede sociale relationer, samarbejde og ægte personlig udvikling (Lund et al. 2008; 8). Lund et al. (2008) arbejder på den baggrund med forskellige former for fleksibilitet og har en tilgang, hvor de opdeler fleksibilitet i gode og dårlige sider.

De argumenterer for, at den funktionelle fleksibilitet, der er en af de syv former for fleksibilitet, som de fremlægger i rapporten, har en grundlæggende betydning for at opnå potentialerne i den

gode fleksibilitet (Lund et al. 2008). Den funktionelle fleksibilitet er ifølge Lund et al. (2008) en form for fleksibilitet, hvor medarbejdere kan udføre flere funktioner og har mulighed for at lære nye funktioner gennem uddannelse og oplæring (ibid.). De argumenterer for, at grunden, til denne fleksibilitet, skyldes behovet for at kunne løse de varierende krav, som forskellige ydelser og produkter stiller til arbejdet (ibid.). Ved den funktionelle fleksibilitetsform forstår Lund et al. (2008), at en medarbejder har varierende arbejdsopgaver, som er med til at skabe fortsat læring i arbejdet og derved en vis grad af engagement. Ifølge Lund et al. (2008) har den engagerede medarbejder kontrol over eget arbejde, og når en medarbejder har kontrol over eget arbejde, opnås social anerkendelse og tillid fra kollegaer, ledelse og samfund (ibid.). Samtidig påpeger Lund et al. (2008), at medarbejderen på baggrund af ovenstående har fået en faglig indsigt i arbejdet, som giver forståelse for sammenhængen og nytten i arbejdet, hvilket gør arbejdet meningsfuldt og samtidig bidrager til en forståelse af en ønskelig fremtid, hvor medarbejderens arbejde bidrager til at udvikle medarbejderens egne fremtidige muligheder (ibid.).

Lund et al. (2008) påpeger dog nogle udfordringer ved denne form for fleksibilitet, da medarbejderen med kontrol og indflydelse på eget arbejde ofte møder et stort forventningspres. Som Lund et al. (2008) skriver med henvisning til Kvande (1999), så kan den funktionelle fleksibilitet ”*være både forførende og grådig*” (Lund et al. 2008; 16).

I forhold til den onde fleksibilitet fremhæver Lund et al. (2008) tre vinkler af fleksibilitet, som de ser som problematiske for det enkelte menneske (ibid.).

Den ene vinkel kalder Lund et al. (2008) for fleksibilitetens sociale konsekvenser, hvor de påpeger, at fleksibiliteten i produktionskoncepter er med til at skabe ulighed i arbejdsmarkedet, da fleksibilitet kræver en uddannelsesorientering. Dette uddyber de med, at lavere uddannede medarbejdere har sværere ved at omstille sig til det fleksible arbejde, hvorved risikoen for at falde ud af arbejdsmarkedet er øget (ibid.). Lund et al. (2008) påpeger, at en løsning på udfordringen er en højere grad af demokratisering i udformningen af fleksibilitet, hvor de mindre uddannelsesstærke medarbejdere inddrages i stort omfang (ibid.).

Den anden vinkel er fleksibilitetens subjektive konsekvenser, som ifølge Lund et al. (2008) skyldes konsekvenser af fleksibilitetsformerne funktionel og numerisk fleksibilitet (Lund et al. 2008). Med udgangspunkt i Senett (1999) og Negt (1997) fremhæver Lund et al. (2008) en problemstilling om, at fleksibiliteten medførte en frakobling af individet og dennes arbejdsidentitet og kollegiale fællesskab, hvorfor kulturelle identiteter opløses (ibid.). Udfordringen ved dette, er ifølge Senett (1999), at der ikke kommer nogen erstatning, hvorfor Lund et al. (2008) påpeger, at mennesker

bliver rodløse og rammes af psykisk nedbrydning (ibid.). Yderligere påpeger Lund et al. (2008) med baggrund i Tynell (2002), at medarbejdere selv vælger den fleksible organisation og udvikler selvteknologier til at leve op til organisationens mål. Men det har stadig psykiske konsekvenser, selvom det er individets eget positive valg (Lund et al. 2008).

Et modsvar på denne konsekvens af fleksibilitet har ifølge Lund et al. (2008) udgangspunkt i Sennetts tanke om et reguleret arbejdsliv, hvor regler og fællesskab fremmer omtanke og er med til at sikre tid til fordybelse (ibid.). Her påpeger Lund et al. (2008) at forståelsen af, hvad der er rigtigt og mindre rigtigt at gøre i forhold til at skabe det regulerede arbejdsliv, skal skabes i det demokratiske samfund, som organisationen er en del af (ibid.).

Den sidste vinkel er fleksibiliteten som ny-taylorisering og skal ifølge Lund et al. (2008) forstås som en organisatorisk fleksibilitet, hvor organisationerne har mulighed for at tilpasse arbejdet til kerneopgaven. Det fremmer den numeriske fleksibilitet, hvor organisationer eksempelvis planlægger udførsel af arbejdet ved hjælp af vikarer i stedet for faste medarbejdere. Lund et al. (2008) fremhæver ved hjælp af Hvid (2006), at denne ny-taylorisering medfører den konsekvens, at medarbejdere får stadigt sværere ved at opnå indblik i helheden af arbejdet og samtidig, at den enkelte medarbejder får nedbrudt kompetencer og helbred (Lund et al. 2008).

Et modbillede til ny-tayloriseringen er ifølge Lund et al. (2008) en produktion eller ydelse, hvor hverken natur, teknologi eller menneskelige ressourcer opbruges. Med udgangspunkt i Hvid (2006), påpeger de, at rigdom skal måles ud fra menneskers mulighed for at tilfredsstille sine behov og udvikle sin mangfoldighed, i stedet for volumen og fortjenesten i en produktion (Lund et al. 2008).

Den anden artikel, som jeg anvender til at undersøge fleksibilitet, er som nævnt, *Er fleksibiliteten bæredygtig?* af Nielsen og Nielsen (2006). Artiklen forholder sig til fleksibilitet set i et bæredygtighedsperspektiv og forstår begrebet fleksibilitet, som en reaktion på de samfundsmæssige usikkerheder og forandringer (Nielsen & Nielsen 2006). Nielsen og Nielsen (2006) har teoretisk udgangspunkt i Sennett (1998) og med udgangspunkt i hans argumentation, påpeger de, at *fleksibiliteten skaber brud i relationer og rytmer i arbejdet, således at vores oplevelser og erfaringer med at danne varige og stabile fællesskaber i arbejdet bliver brudt. [...] Mennesker, der ikke lever i varige og stabile fællesskaber, mister deres personlighed.* (Nielsen og Nielsen 2006; 43).

Denne forståelse uddyber de ved at se fleksibiliteten som flygtighed i arbejdsmæssigsammenhæng. De argumenterer for, at flygtighed har betydning for langsigtet planlægning, hvilket kan have negativ indvirkning på både kollegiale og familiære relationer. Samtidig kan flygtigheden medføre

en oplevelse af mangel på entydige referencer og faglighed i arbejde, og på den baggrund antyder Nielsen og Nielsen (2006), at medarbejderes sundhed og faglige stolthed bliver påvirket (Nielsen & Nielsen 2006). I flygtighedsbegrebet påpeger de samtidig, at der skal være en tids- og rytmedimension for at forstå betydningen af fleksibiliteten og de forandringer, den medfører i arbejdslivet (ibid.).

I forlængelse af Sennetts forståelse arbejder Nielsen og Nielsen (2006) med at udvikle nye aspekter af fleksibilitet, hvor de påpeger, at de ansatte skal have mulighed for at italesætte egne subjektive opfattelser og erfaringer af fleksibilitet i arbejdet. Det gør de med det fokus, at de vil undersøge, hvordan medarbejderne reflekterer over fleksibilitetens påvirkning (ibid.).

I de to ovenstående beskrevne tekster fremgår der både muligheder og udfordringer ved de forskellige fleksibilitetsformer. Ser man på de forskellige tilgange, er det interessant at gribe fat i diskussionen om det paradoks ved fleksibiliteten, som Lund et al. (2008) fremstiller. Her fremhæver de, at fleksibiliteten er eftertragtet både blandt ansatte og arbejdsgivere, mens det samtidig fremgår, at fleksibiliteten har skadelige effekter på de ansatte og derved indirekte på arbejdsgiveren (Lund et al. 2008). Denne positive fremstilling af fleksibilitet bliver problematiseret af Nielsen og Nielsen (2006), da den positive association til fleksibilitet kan være med til at lukke diskussionen om fleksibilitet, og som de selv skriver:

"[...] der åbnes ikke op for en forståelse af, at de(t) uflexible måske rummer kimen til et opgør med de negative sider af fleksibiliseringen eller til, at der kan være behov for at sætte grænser for fleksibiliseringen, hvis samfundets sammenhængskraft skal bevares." (Nielsen & Nielsen 2006; 43).

Det er derfor en udfordring, at den gode fleksibilitet, som Lund et al. (2008) pointerer, er blevet et anerkendt element i den herskende arbejdsnorm og -kultur (Lund et al. 2008), da det ifølge Nielsen og Nielsen (2006) gør det sværere at åbne op for en diskussion af, hvordan man kan forebygge de negative konsekvenser eller helt undgå dem, hvis de slet ikke bliver anerkendt blandt ansatte og arbejdsgivere (Nielsen & Nielsen 2006).

I Lund et al. (2008) udpeger de samtidig den funktionelle fleksibilitet til at kunne fremme den gode fleksibilitet, hvor de især har fokus på læringen gennem varierende arbejdsopgaver og egen kontrol i arbejde. Dette er dog interessant i forhold til Nielsen og Niensens (2006) pointe om fleksibilitetens nedbrydende effekter på de sociale relationer. Læring kan ifølge Lund et al. (2008) både ske i

formelle og uformelle situationer, hvor den uformelle læring blandt andet kan være i form af oplæring fra andre kollegaer. Hvis de sociale relationer nedbrydes, blandt andet fordi fleksibiliteten er med til at forhindre langsigtet planlægning, som Nielsen og Nielsen (2006) fremhæver som udfordring, vil det svække muligheden for læring i den form, som Lund et al. (2008) fremlægger. Det er ikke kun læring, som ifølge Lund et al. (2008) er en del af den gode fleksibilitet, men de påpeger også, at den gode fleksibilitet skaber mulighed for at få kontrol over eget arbejde, udvikling i arbejdet, og der opleves en følelse af respekt (Lund et al. 2008). De påpeger selv udfordringen ved dette, da den enkelte medarbejder ofte møder et højt forventningspres (ibid.) Men inddrages nogle af de pointer, som Lund og Hvid (2007) arbejder med i rapporten ”Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde”, som er præsenteret i afsnit 5.2.1, fremhæver de flere faktorer, som kan ses som udfordrende for udviklingen af den gode fleksibilitet, hvis den skal anvendes til at opnå et bæredygtigt arbejdsliv. Eksempelvis kan det diskuteres, hvorvidt der reelt er kontrol over eget arbejde. Som Lund og Hvid (2007) pointerer, så betyder opgaveorienteringen, at den enkelte tager ansvar for at løse en opgave, selvom det kræver, at fritiden skal inddrages, hvorved opgaverne er styrende for arbejdet (Lund & Hvid 2007). Derudover kan Lund og Hvids (2007) pointe om teknologiens betydning også være med til at mindske medarbejderens reelle kontrol over arbejdet, eksempelvis i form af elektroniske mødeindkaldelser, som hurtigt kan være bestemmende for, hvordan arbejdsdagen og -opgaven tilrettelægges (ibid.).

I artiklen af Lund et al. (2008) kommer de, som nævnt, med et bud på en form for fleksibilitet, som kan rumme både den onde og gode side af fleksibilitet. Der er tre elementer, som de påpeger, skal være tilstede; autonomi i dagligdagen, udviklingsmuligheder for faglighed og praksisfællesskaber samt et tidsmiljø, som kan rumme hverdagslivet (Lund et al. 2008).

Sammenholdes denne forståelse af fleksibilitet med Nielsen og Niensens (2006) bæredygtige fleksibilitetsbegreb indeholder de nogle af de samme elementer. I Nielsen og Niensens (2006) forståelse skal bæredygtighedsbegrebet ”*rumme et tidsaspekt og et aspekt af sociale relationer og fællesskaber i arbejdet*”.

Nielsen og Nielsen (2006) kommer ikke med bud på, hvordan fleksibiliteten kan opnås i en bæredygtig form, tværtimod afrunder de deres artikel med, at der er en uklarhed om fleksibilitet og hvordan konsekvenserne af fleksibiliteten kan undgås. Men de stiller spørgsmålet, om det er muligt at skabe selvrefleksion over udfordringer ved fleksibiliteten ved at gøre fælles erfaringer, for på den måde at skabe en ny tilgang til arbejdet med den bæredygtige fleksibilitet (Nielsen og Nielsen 2006).

I forhold til diskussionen af fleksibilitet og de mange former for fleksibilitet, er det interessant at se, hvordan Lund et al. (2008) anvender en normativ tilgang i opdelingen af den gode og onde fleksibilitet. Anvendelse af betegnelse ond har ifølge Lund et al. (2008) grobund i den forståelse af fleksibilitet i arbejdslivet, som primært bliver set som ”ond” eller problematisk for det enkelte menneske og for samfundet. Det er en stærk normativ tilgang til fleksibilitet, og i ordet ond vil der ofte være en forståelse af, at det skal bekæmpes, hvilket jeg vil argumentere for kommer til syne i artiklen. Lund et al. (2008) påpeger selv, at de vil præsentere modbegreber, som kan være med til at tænke fleksibilitet i en mindre problematisk retning. I forhold til den gode fleksibilitet, nævner Lund et al. (2008) slet ikke baggrunden for betegnelse god, og det indgår på den måde implicit, at fleksibiliteten grundlæggende skal forstås positivt.

Derudover skal Lund et al. (2008) læses ud fra, at rapporten er lavet i samarbejde med FTF, hvorfor der er fokus på medarbejderen, og hvordan fleksibilitet kan skabe muligheder og begrænsninger i deres arbejde. Den holdbare fleksibilitet, som Lund et al. (2008) præsenterer som et bud på at rumme de gode og onde sider af fleksibilitet, forholder sig derfor ikke til, hvorvidt det vil være muligt at opnå denne form for fleksibilitet. Det er en interessant diskussion, da det ikke er en form for fleksibilitet, som umiddelbart er til gavn for virksomhederne.

I relation til dette forholder Nielsen og Nielsen (2006) sig til muligheden for at opnå en bærdygtig form for fleksibilitet, ved at knytte problemstillingen til spørgsmålet om selvrefleksion og betydning af, at medarbejdere reflekterer over fleksibilitet. For at kunne skabe den selvrefleksion, som Nielsen og Nielsen eftersøger, er det vigtigt at huske deres pointe om, at fleksibilitet generelt opfattes positivt. Det skal derfor undersøges, hvorvidt fleksibilitet bliver diskuteret blandt medarbejdere og ledere, hvor der ikke udelukkende er fokus på de såkaldte positive effekter ved det. På den måde vil de usagte regler for arbejdet, og hertil også de arbejdsgange, som er kommet frem på baggrund af fleksibiliteten, blive diskuteret i fællesskab og konsekvenserne af fleksibiliteten kan blive mere synlige. På den måde kan fællesskabet og de enkeltes erfaringer med fleksibilitet være med til at fremme forhold, som ikke udelukkende er til gavn for virksomheden, men også for medarbejderne. Det kunne være interessant at undersøge, hvorvidt omfang og grad af fleksibilitet har indflydelse på de negative konsekvenser, eksempelvis i forhold til pointen om læring og sociale relationer. Hvornår er et arbejde fleksibelt nok til, at der kan ske læring set ud fra Lund et al. (2008) og den gode fleksibilitet, og hvornår er arbejdet så fleksibelt, at det har betydning for de sociale relationer?

7.1.2 Tidsstyring

I forlængelse af ovenstående behandling af fleksibiliteten og de forskellige forståelser heraf, vil jeg undersøge tiden og tidsstyring i et bæredygtigt arbejdsliv. Som både Lund et al. (2008) og Nielsen og Nielsen (2006) argumenterer for, har tiden en væsentlig rolle i forhold til fleksibiliteten og for hele arbejdet. En af pointerne fra forrige afsnit om fleksibilitet er, at de sociale relationer er væsentlige for udviklingen af den ”gode fleksibilitet” (Lund et al. 2008), men samtidig, at flygtigheden i arbejdet eksempelvis har betydning for langsigtet planlægning, hvilket kan have negativ indvirkning på de sociale relationer (Nielsen & Nielsen 2006). Dette modsætningsforhold undersøger jeg nærmere med et tidsperspektiv. I artiklen ”Workhours and worklife balance” af Albertsen et al. (2008) undersøger de konsekvenserne af høj arbejdstid og medarbejderindflydelse på arbejdstimer i forhold til work-life balance. Dette gør de på baggrund af et litteraturstudie, hvor de argumenterer for, at individuelle arbejdstidsaftaler, som eksempelvis deltidsaftaler, er med til at skabe bedre balance mellem arbejdsliv og familie (Albertsen et al. 2008). Samtidig påpeger de, at medarbejderindflydelse har en positiv indvirkning på work-life balance (ibid.).

De individuelle tidsløsninger kommer også til udtryk i Kamps et al. (2009) problematisering af tidsordner. Tidsordnerne på arbejdet kan ifølge Kamp et al. (2009) stå i konflikt med hinanden, hvilket kan øge belastningen af privatlivet og intensiteten i arbejdet (Kamp et al. 2009).

Ifølge Kamp et al. (2009) er det især de tidsordner, som i høj grad er præget af hurtig tid, som er dominerende i arbejdet. Men de løsninger, som den enkelte udvikler for at håndtere de konfliktende tidsordner, fokuserer ikke på at få sat hastigheden ned (ibid.). Derimod pointerer Kamp et al. (2009), at den enkelte forsøger at arbejde omkring de krav, som stilles i arbejdet, i stedet for at gøre op med travlheden som et vilkår (ibid.).

For at undgå de individuelle tidsløsninger, vil det ifølge Kamp et al. (2009) kræve, at der etableres tidsrytmer, som tager højde for forholdet mellem individet og kollektivet (Kamp et al. 2009).

Dette gør Hvid (2006) i hans forståelse af bæredygtige rytmer. Sammenhængen mellem de to artikler er naturlig, da Hvid også er medforfatter i artiklen af Kamp et al. (2009), men det gør det ikke mindre relevant. Holt og Hvid (2016) argumenterer for, at bæredygtige rytmer er faste fælles rytmer i den daglige arbejdspraksis, som den enkelte medarbejder har mulighed for at præge gennem en improvisatorisk tilgang, således den fælles rytme understøtter arbejdspraksissen, selvom der sker ændringer i denne (Holt & Hvid 2016). Her fremhæver Holt og Hvid (2016), at individet skal ses som en vigtig medspiller i fællesskabet, da den enkelte medarbejder er med til at forme arbejdspraksissen. For at skabe en fælles bæredygtig rytme på en arbejdsplads skal man ifølge Holt og Hvid (2016) se på den organisatoriske udvikling, som udvikles i fællesskabet. Her skal der

skabes en struktur i hverdagen, som muliggør, at den enkelte kan improvisere i denne struktur, så der opstår et balanceret forhold mellem repetition og diskontinuitet i arbejdspraksissen (ibid.). Holt og Hvid (2016) påpeger, at denne struktur af tidsmiljøet kan udvikles med inspiration i deres syv nøglepunkter. De pointerer, at en virksomhed selv skal finde ud af, hvordan de kan opnå et bæredygtigt tidsmiljø, men at de syv punkter kan være inspiration til, hvordan arbejdspraksissen i den enkelte virksomhed kan undersøges og formes i et forsøg på at opnå et bæredygtigt tidsmiljø (Holt & Hvid 2006).

Ud fra disse tre tekster er der både muligheder og udfordringer i at opnå et bæredygtigt tidsmiljø. I forhold til de individuelle tidsaftaler, som ifølge Albertsen et al. (2008) er med til at skabe en bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv, er det interessant, at både Kamp et al. (2009) og Nielsen og Nielsen (2006) påpeger, at de individuelle løsninger samtidig er med til at påvirke fællesskaber og de sociale relationer på arbejdet. De individuelle tidsløsninger er ifølge Nielsen og Nielsen (2006) med til at skabe og udvikle den flygtighed, som de beskriver som havende negativ indvirkning på udviklingen af de sociale relationer (Nielsen og Nielsen 2006). Det vil derfor være relevant at undersøge, hvordan man kan anvende forskellige arbejdstidsaftaler i en arbejdspraksis, som ikke får en negativ betydning for fællesskabet. Her kan Albertsens et al. (2008) korte pointe om, at medarbejderindflydelse på arbejdstimerne har en positiv indvirkning på arbejdslivsbalancen, inddrages i en fællesskabstanke, hvor de individuelle arbejdstidsaftaler laves i samarbejde med fællesskabet. På den måde vil det være muligt for fællesskabet at skabe en tidsrytme, som tager højde for både individ og fællesskab, som Kamp et al. (2009) fremhæver er nødvendigt for at opnå et sundt tidsmiljø.

En sådan tidsrytme behandler Holt og Hvid (2016) med deres pointer om bæredygtige tidsrytmer. De fremhæver, hvordan disse bæredygtige tidsrytmer skal være en syntese mellem repetition og diskontinuitet og anbefaler, at man kan arbejde med de syv nøglepunkter, som kan være med til at skabe det bæredygtige tidsmiljø. Men dog vil jeg argumentere for, at disse nøglepunkter kan have elementer i sig, som kan skade de bæredygtige rytmer. Eksempelvis beskriver Holt og Hvid (2016) en løsning på, hvordan en af deres casevirksomheder har opnået en rytmisk relation mellem arbejde og pause. Her brugte medarbejderne en halv time før arbejde på uformelt samvær, da der ikke var tid til det i arbejdspraksissen. Det styrkede det produktive fællesskab og var på den måde til gavn for produktionen og effektiviteten (Holt og Hvid 2016). På den måde kan arbejdstiden blive invaderende for fritiden, hvis medarbejderne skal bruge ulønnet tid på at opretholde et fællesskab på

arbejdspladsen. Det går imod det tredje nøglepunkt, som ifølge Holt og Hvid (2016) netop behandler problemstillingen om den rytmiske relation mellem arbejde og fritid. Inddrager man yderligere Lund og Hvids (2007) pointe om, at det er i fritiden og med familien, at motivation og engagement for arbejdet skabes (Lund & Hvid 2007), kan det ses som en gråzone, at medarbejdere skal bruge ulønnet tid på at pleje arbejdsfællesskabet. Derudover viser Holt og Hvids (2016) eksempel på det syvende nøglepunkt, vekslen mellem forskellige typer af opgaver, at måden med at bruge projekter til at give medarbejderne både svære og lette opgaver kan være med til, at naturligt opstået pauser bliver brugt til at arbejde på projekterne (Holt & Hvid 2016). Det går imod deres egen pointe om behovet for regeneration i arbejdet, hvor uformelt samvær kan foregå.

Jeg vil derfor argumentere for, at man skal arbejde med nøglepunkterne med en vis grad af forsigtighed, da arbejdet med bæredygtige rytmer er så komplekst, at forhold, som i princippet burde fremme den bæredygtige rytme, kan være med til at nedbryde andre forhold, som også er vigtige for at opnå en bæredygtig rytme. Dog mener jeg ikke, at det er en umulig opgave at opnå. Jeg vil fremhæve Kamp et al. (2009) og Holt og Hvids (2016) pointe om hastighed i arbejdet og arbejdsintensitet. De understreger i begge artikler vigtigheden af, at kravet om hastighed i og mængde af arbejde aftabuiseres (Kamp et al. 2009; Holt & Hvid 2016). Det skal være muligt at diskutere om den mængde opgaver, som tages ind, kræver et ekstra sæt hænder i stedet for, at det er en selvfølge, at medarbejderne bare løber hurtigere. Heri er der et krav til ændring i ledelsesstilen, men det kan også diskuteres, hvorvidt der ikke også er et krav til medarbejderfællesskabet, således det er anerkendt at sætte spørgsmålstejn og være kritisk overfor de rammer, som arbejdspraksissen udformes i. Denne problemstilling vil jeg komme tilbage til, både senere i analysen og i diskussionen.

7.2 Bæredygtigt arbejdsliv set i ledelsesperspektiv

I dette afsnit vil jeg behandle ledelsesperspektivet og de budskaber, som de tilhørende tekster præsenterer. Jeg vil i tråd med forrige afsnit først give en kort opsamling af de forskellige tekster, hvorefter jeg vil analysere og diskutere de forskellige tekster og pointer mod hinanden.

7.2.1 Bæredygtig ledelse og organisationsudvikling

I Hildebrandt og Stubberup (2010) arbejder de ikke med begrebet bæredygtigt arbejdsliv, i stedet arbejder de med en helhedstanke om bæredygtighed, hvor de påpeger, at virksomheder og ledelse i virksomheder har en stor betydning for samfundets mulighed for at blive bæredygtigt (Hildebrandt & Stubberup 2010). En af de væsentlige udfordringer for virksomhederne er ifølge Hildebrandt og

Stubberup (2010) den grundlæggende bevægelsesgrund til at lave forandringer, nemlig væksttanken (ibid.). De argumenterer for, at det vil kræve nye metoder og nye erfaringer, som kan få virksomhederne til at prioritere det levende før det materielle (ibid.). Den ændring ser Hildebrandt og Stubberup (2010) ske i forbindelse med bevægelsen mod det bæredygtige paradigme, men at det samtidig har konsekvenser, som blandt andet stress og højt sygefravær. Det påpeger de blandt andet skyldes, at organisationspraksisserne ikke udvikler sig i tråd med de ændringer i værdier og holdninger mod bæredygtighed, som sker i samfundet og blandt individerne i organisationen (ibid.). For at organisationspraksisserne skal ændres, kræver det ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) et nyt tankesæt hos ledelsen, så de får erfaringer med andre og nye løsningsmodeller end de gamle effektiviseringsmodeller. Denne udvikling starter ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) hos det enkelte menneske, hvorved vi alle sammen har et stort ansvar for at arbejde henimod et bæredygtigt samfund (ibid.). Som Hildebrandt (2014) fremhæver med Margaret Meads citat, så skal der kun en lille gruppe engagerede mennesker til for at ændre hele verden (Hildebrandt 2014).

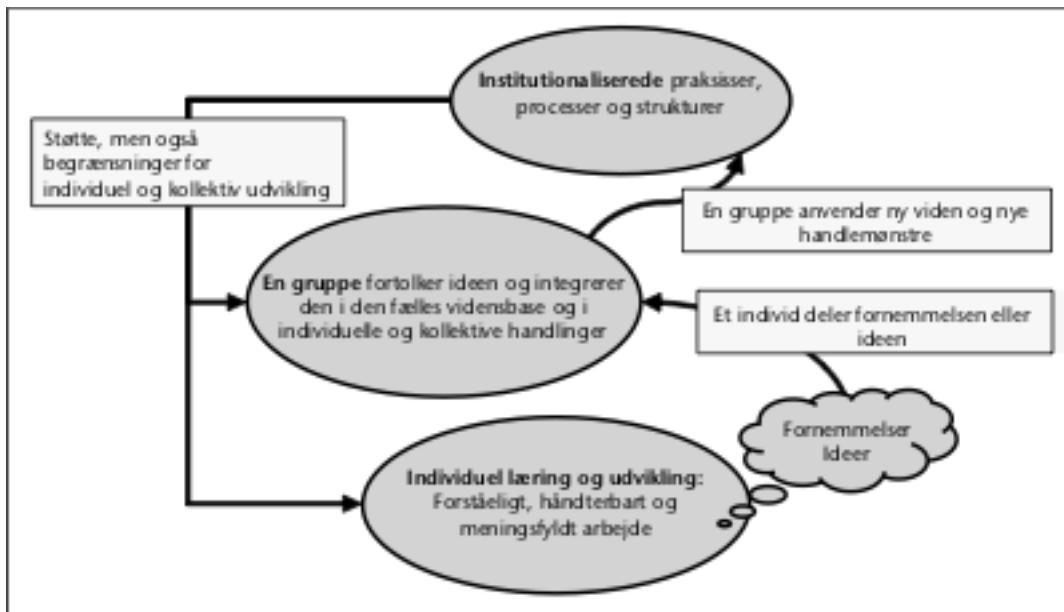
Kira (2006) har et lignende budskab i forhold til organisationspraksis som barriere for bæredygtig udvikling i arbejdet (Kira 2006). Hun argumenterer for, at den bureaukratiske tankeform og praksis stadigvæk er styrende blandt virksomhederne på trods af, at arbejdet i praksis har ændret sig til et mere postmoderne arbejde (Kira 2006). Organisationspraksisserne er altså præget af gamle erfaringer og løsningsmodeller med rødder tilbage til taylorismen, mens arbejdet samtidig er præget af de værdier og aktiviteter, som det grænseløse arbejde byder på.

Hun påpeger, at det har den konsekvens, at kollektiv læring udfordres, blandt andet ved at vidensdeling blandt medarbejdere ikke bliver prioriteret, og at den enkelte medarbejder ikke har mulighed for at blive hørt i forbindelse med virksomhedens udviklingsarbejde (Kira 2006). Hun ser blandt andet i hendes undersøgelse, hvordan møder og organiseringspraksis var stærkt præget af den bureaukratiske forretningsmæssige tanke, hvor den enkelte medarbejder kun indgik i organisationen i form af arbejdskraft (ibid.).

En bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling består ifølge Kira (2006) derimod af en organisationspraksis, som formår at behandle individet, så den enkelte har mulighed for at bidrage til fællesskabets læring. Kira (2006) indfanger hendes forståelse af bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling som en *"Vision om samtidig, gensidigt forstærkende vækst i omfanget og righoldigheden af de individuelle og kollektive ressourcer"* (Kira 2006; 9).

Med dette henviser Kira til, at udviklingen af kollektivet er med til at skabe kompetence hos individet, men også i virksomheden, så den kan reagere på omgivelsernes udfordringer (ibid.). I

nedenstående model illustreres Kiras (2006) begrebmæssige model for denne udvikling. Modellen bygger blandt andet på Antonovsky (1987); Barley & Tolbert (1997); Crossan et al. (1999) og Nonaka (1999)



Figur 3. ”En skematisk illustration af den begrebmæssige model for bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling” (Kira 2006; 11).

Modellen viser Kiras (2006) pointe om, at kollektivet er afhængigt af individets bidrag og nye ideer for at skabe læring og udvikling i kollektivet. Individet skal ifølge Kira (2006) have mulighed for at diskutere sine nye ideer, således kollektivet kan fortolke og udvikle ideen gennem refleksion og handling. Kollektivet kan integrere den nye ide i de eksisterende praksisser, og på den måde udvikle arbejdspraksisser og gøre den nye ide til en del af den integrerede praksis (Kira 2006). Kira (2006) gør dog opmærksom på, at processen kan blive afbrudt, hvilket hun konkluderer kan skyldes, at arbejdspraksisser er præget af det postmoderne arbejde samtidig med, at arbejdspraksissen foregår i en bureaukratisk organisatorisk ramme (Kira 2006).

Et eksempel på hvordan en ledelsesform forsøger at fremme medarbejdernes involvering og deltagelse ses i artiklen af Håkansson et al. (2017), som undersøger en succesfuld Lean transformation i en svensk virksomhed. Ifølge Håkansson et al. (2017) er det de bløde værdier i ledelse, som er medvirkende til at lave en ramme for forandring, som understøtter bæredygtige arbejdsforhold. Her pointerer de, at en af årsagerne til, at implementeringen af Lean var succesfuldt, var, at medarbejdernes input blev modtaget og fra ledelsens side blev der prioriteret, at disse tiltag

blev ført ud i livet. Samtidig fremhæver Håkansson et al. (2017), at medarbejderne havde mulighed for at mødes en gang ugentligt, hvor de kunne diskutere udfordringer i dagligdagen såsom kvalitetsafvigelser (Håkansson et al. 2017). På den måde var ledelsesformen ifølge Håkansson et al. (2017) med til at fremme bæredygtige arbejdsforhold, som kom til udtryk i en højere sundhed og en meningsfuldhed i arbejdet (ibid.).

Både Hildebrandt og Stubberup (2010) og Kira (2006) har budskaber, som pointerer individets betydning for en bæredygtig udvikling. Hildebrandt og Stubberup (2010) fremstiller nærmest en moralsk, samfundsmæssig problemstilling med deres pointe om, at omstillingen mod bæredygtighed skal ses som et helt nyt paradigme med dertilhørende nye værdier og erkendelser i samfundet. De påpeger selv, at der allerede er en udvikling i gang mod en større bevidsthed i samfundet om nødvendigheden af bæredygtighed, men de præsenterer ikke en konkret løsning på, hvordan dette nye værdisæt kan skabes.

Det gør Kira (2006) derimod i den præsenterede model, hvor individet igennem sin forståelse af arbejdet kan være med til at præge fællesskabet og de tilhørende praksisser og værdier. Når fællesskabet ændrer praksis, kan det have indvirkning på organisationspraksissen. Det er på den måde muligt at skabe ændringer ved, at individet kan bidrage til fællesskabet. Det er derfor interessant at undersøge individets muligheder for at bidrage i en arbejdspraksis, for som Kiras (2006) anden pointe understreger, så er den bureaukratiske organisationsform kvælende for kollektiv læring og for individets mulighed for at deltage i vidensdeling (Kira 2006).

Organisationspraksissen kan derfor forstås som en stor udfordring for udviklingen af en bæredygtig arbejdsorganisation, hvis den ikke kan understøtte individets mulighed for deltagelse.

Håkansson et al. (2017) undersøger netop en virksomhed, som arbejdede med individets mulighed for deltagelse og inddragelse. Dog skal artiklen og dens fund ses i lyset af, at undersøgelsen er udført med udgangspunkt i, at den undersøgte virksomhed er socialt bæredygtig, og derfor ikke forholder sig kritisk til, hvorvidt aktiviteterne reelt også understøtter et bæredygtigt arbejde. Håkansson et al. (2017) anvender en definition af bæredygtige arbejdsforhold, som fokuserer på sundhed og meningsfuldhed blandt medarbejdere og som yderligere skal sikre vækst i medarbejderantallet (ibid.). Der kan argumenteres for, at denne definition af bæredygtighed er valgt med baggrund i den vækstorienterede tænkning. Formålet med forandringsprocessen var ifølge Håkansson et al. (2017) at effektivisere, og som de påpeger, så var produktionen øget og medarbejderstaben var reduceret med ti mand siden virksomheden startede på implementeringen

(ibid.). Selvom virksomheden italesætter vigtigheden af medarbejderne og bæredygtige arbejdsforhold, så kan tilgangen i virksomheden kritiseres for, at inddragelsen af medarbejderne bliver for styrende. Det skal forstås på den måde, at lederne er styrende for, hvad medarbejderne skal bidrage med af ideer i og med, at der er et konstant fokus på produktionen og forbedringen heraf. En af måderne, som lederne styrede, på er eksempelvis bonusordninger i forbindelse med performance målsætninger, som fører til fokus på effektiv handling og ikke nødvendig er med til at fremme refleksion over arbejdet. Uden den manglende refleksion over arbejdet og de enkelte handlinger er medarbejderne med til at reproducere den vækstorienterede norm, som Hildebrandt og Stubberup (2010) som sagt argumenterer for skal ændres for at opnå et bæredygtigt arbejde (Hildebrandt & Stubberup 2010).

7.2.2 Bæredygtige ledelsesstrategier

Ifølge Hvid og Lund (2002) anvendes bæredygtighed på mange forskellige måder i virksomheder, blandt andet i form af politiske strategier (Hvid & Lund 2002). Baggrunden for at arbejde med bæredygtighed som strategi var som nævnt ifølge Hvid og Lund (2002) enten nødvendigheden jf. Elkington (1997) eller fordelene ved bæredygtigheden, jf. Zadek (2001). Det er en skarp opdeling, og der vil givetvis være eksempler på virksomheder, som arbejder ud fra en blanding af de to tilgange til bæredygtighedsstrategier, men for nemhedens skyld tager jeg udgangspunkt i denne opdeling i min analyse af bæredygtighed som strategi.

Nødvendigheden for at arbejde med bæredygtighed har jeg allerede behandlet ud fra Hildebrandt og Stubberups (2010) optik, hvor de pointerer, at virksomhederne er nødt til at arbejde bæredygtigt, hvis samfundet, og dermed virksomhederne selv, fortsat skal eksistere (Hildebrandt & Stubberup 2010), og vil derfor ikke behandle den del yderligere her. Den anden grund til, at virksomhederne kan vælge at arbejde med bæredygtighed, er ifølge Zadek (2001) de forretningsmæssige fordele, som virksomhederne kan opnå gennem større legitimitet og tillid ved at udvise moralsk korrekthed (Hvid & Lund 2002).

Et eksempel på dette bliver præsenteret i Lauring (2006) og Klitmøller & Lauring (2011) og deres undersøgelse af mangfoldighedsledelse i en virksomhed, som netop arbejdede med bæredygtighed på baggrund af forretningsmæssigt (økonomisk) forsvarligt grundlag. Begge artikler har en kritisk tilgang til, hvordan virksomheden i praksis udlever den overordnede mangfoldighedspolitik og konkluderer, at praksisserne i virksomheden ikke understøttede det sociale ansvar, som virksomheden brandede sig med (Lauring 2006; Klitmøller & Lauring 2011). Tværtimod påpegede

Lauring (2006), at virksomheden ekskluderede bestemte nationale og etniske grupper igennem deres rekrutteringspraksis (Lauring 2006).

For at imødekomme denne problemstilling opfordrer Klitmøller og Lauring (2011) til, at både medarbejdere og ledere klædes bedre på til at forstå kompleksiteten i bæredygtigheden, således de bedre kan navigere i mødet med de mange problemstillinger, som arbejdspraksissen byder på (Klitmøller & Lauring 2011). De vil på den måde gøre opmærksom på behovet for et kritisk blik på, hvordan social ansvarlighed og bæredygtighed kan anvendes til konkurrencemæssige fordele (ibid.).

Det kan ses som en stor udfordring for ønsket om et bæredygtigt arbejdsliv, at den nuværende forandringskalkulation og -retorik i organisationspraksisser stadigvæk er stærkt præget af vækstparadigmet, og at dette kan være hæmmende for en bæredygtig udvikling. Man kan derfor stille spørgsmålet om, hvordan kan man motivere til forandring mod bæredygtigt arbejdsliv på et organisatorisk niveau, hvis ikke der kan opstå forretningsmæssige fordele for virksomhederne ved en sådan forandring?

Sammenholdes Klitmøller og Laurings (2011) bud på en løsning med diskussionen om refleksion og behov for et nyt værdisæt, som Hildebrandt og Stubberup (2010) præsenterer, kan der drages visse paralleller. Ved at sikre viden om bæredygtighed blandt medarbejdere og ledere fremhæver Lauring (2006) en mulighed for, at der kan skabes udgangspunkt for refleksion i blandt medarbejdere og ledere (Lauring 2006). Den enkelte medarbejder kan bringe sine erfaringer i spil, hvis der åbnes op for en diskussion på arbejdspladsen i forhold til bæredygtighed, hvor jeg på baggrund af Kiras (2006) model vil argumentere for, at en fælles norm, som anerkender nødvendigheden af bæredygtighed, kan udvikles ved, at individet får mulighed for at dele sine ideer med fælleskabet. Det vil samtidig også give mulighed for at italesætte de praksisser, som modarbejder en bæredygtig udvikling, hvilket ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) kan være med til at udvikle det, de kalder det nødvendige fokus på bæredygtighed i arbejdet. På den måde vil der være en mulighed for, at de grundlæggende værdier i de organisatoriske praksisser kan ændres mod en bæredygtighedsorientering, som kan ændre nogle af de aktiviteter i praksis, som er med til at prioritere økonomisk vækst fremfor bevaring og opbygning af menneskelige (og levende) ressourcer.

Denne tilgang til bæredygtigt arbejdsliv har en grundantagelse om at deltagelse i diskussionerne er nødvendig for at skabe refleksion. Som Hvid (2006a) argumenterer for, er det derfor paradoksalt, at blandt andet CSR-arbejde typisk foregår på et strategisk niveau i virksomheder, hvor medarbejdere

ikke har mulighed for at deltage (Hvid 2006a). Det går imod Kiras (2006) argumentation om en bæredygtig organisationsudvikling, som netop har udgangspunkt i medarbejdernes deltagelse i en samarbejdsorienteret diskussion om arbejdet med ledelsen (Kira 2006). Det er med til at gøre arbejdet meningsfuldt og håndterbart, hvilket ifølge Kira (2006) kan være med til at fremme medarbejdernes individuelle indsats mod en bæredygtig udvikling.

7.3 Forandringsdesign til facilitering af et bæredygtigt arbejdsliv

I denne del af analysen vil jeg behandle det tredje arbejdsspørgsmål i problemformuleringen, som omhandler, hvordan kan man lave et forandringsdesign til at facilitere et bæredygtigt arbejdsliv. Her anvender jeg de forskellige muligheder og udfordringer, som medarbejder- og ledelsesperspektivet byder på og forsøger at sætte en ramme, som kan omfavne den komplekse forståelse, der ligger bag begrebet bæredygtigt arbejdsliv.

I den ovenstående første del af analysen fremgår det, hvor komplekst bæredygtigt arbejdsliv er som begreb. Det spænder bredt ved både at forholde sig til tidsmiljøer og den enkeltes arbejdspraksis, til også at forholde sig til, hvordan virksomheder kan organisere sig og til, hvordan kulturen og det tilhørende tankesæt kan være med til at skabe barriere mod et bæredygtigt arbejdsliv. Det kan derfor diskuteres, hvorvidt begrebet overhovedet er anvendeligt i et forandringsdesign, da det dækker så bredt. Dette vil jeg diskutere senere, men jeg vil her argumentere for nødvendigheden ved at have et samlet forandringsdesign, da det vil være med til at indfange den helhedsforståelse, som bæredygtighed kræver jf. Brundtland kommissionens definition. Ved udelukkende at fokusere på en af de udfordringer, som bliver præsenteret i ovenstående perspektiver, vil man risikere at få et unuanceret blik på bæredygtigheden i arbejdslivet.

For at facilitere et bæredygtigt arbejdsliv, må man altså forholde sig til alle parametrene, som netop er beskrevet og problematiseret. På baggrund af litteraturgennemgangen har jeg udledt tre elementer, som er centrale i forbindelse med udarbejdelsen af et forandringsdesign. De tre elementer er:

1. Rammer for den enkelte arbejdspraksis
2. Organisering af virksomhed
3. Erkendelse og refleksion

Opdelingen skal ses som en dynamisk opdeling, da de alle tre vil have indvirkning på hinanden.

Det første element i forandringsdesignet omhandler rammerne for den enkelte arbejdspraksis. Her har jeg udgangspunkt i det praksisteoretisk perspektiv, som er beskrevet i afsnit 6.1, hvorfor jeg forstår organisationen, som en sammensat praksis, hvor der er mange enkeltstående praksisser (Schatzki 2012). For at arbejde mod et bæredygtigt arbejdsliv, vil jeg argumentere for, at aktørerne i de enkelte arbejdspraksisser diskuterer og reflekterer over de udfordringer, som findes i den aktuelle arbejdspraksis. Her kan man med fordel arbejde med udgangspunkt i Holt og Hvids (2016) rytmebegreb og deres syv nøglepunkter. Det vil ifølge Holt og Hvid (2016) være en metode til skabe en struktur i hverdagen, hvor man blandt andet forsøger at undgå konfliktende tidsordner; forholde sig til muligheden for at styrke fællesskabet; inddrage medarbejderne, sikre en holdbar fleksibilitet, sikre faglige udfordringer og mulighed for regeneration. Samtidig skal strukturen indeholde Holt og Hvids (2016) begreber repetition og diskontinuitet. Arbejdspraksissen skal således stadig opnå en vis grad af effektivitet i form af de gentagende aktiviteter samtidig med, at der er plads til, at medarbejderen kan afvige fra rytmen, så der er plads til læring og udvikling i og af arbejdet.

For at kunne udforme en sådan arbejdspraksis, er det ifølge Holt og Hvid (2016) vigtigt, at man har udgangspunkt i den lokale kontekst, hvis man ønsker at implementere en struktur med bæredygtige rytmer (Holt & Hvid 2016). Det er derfor vigtigt at undersøge eller have kendskab til virksomhedens arbejdspraksis, da det ifølge Holt og Hvid (2016) vil være forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvilke erfaringer, der findes, og hvilke særlige udfordringer, der er for netop dén virksomhed.

I starten af faciliteringsprocessen vil det derfor være relevant at udføre en praksisteoretisk analyse af arbejdspraksissen, hvor man eksempelvis kan anvende Jensens (2011) praksisteoretiske analyseramme, som blandt andet bygger på Schatzki (1996) og Reckwitz (2002). På den måde kan man opnå viden om, hvilke aktiviteter praksis består af, hvilke grundlæggende forståelser og regler, der er gældende i praksis, samt om der er andre, krydsende praksisser, som kan udfordre arbejdspraksissen (Jensen 2011).

På den måde opnås der greb om, hvilke udfordringer, der især er på spil i den relevante praksis, således man ved, om det for eksempel er fleksibilitet, tidsordninger, rytmer i arbejdslivet eller alle tre, som er en udfordring for at skabe en arbejdspraksis, som kan fremme et bæredygtigt arbejdsliv. Når udfordringerne er identificeret, og der er opnået indsigt i den lokale arbejdspraksis, vil forandringsarbejdet skulle påbegyndes i praksis. Til dette arbejde vil jeg tage udgangspunkt i Kiras (2006) model (jf. Figur 3), som jeg har præsenteret i afsnit 7.2.1.

Den enkelte medarbejder skal ifølge Kira (2006) have mulighed for at bidrage med sine bud og holdninger til, hvad der er vigtigt i forhold til at gøre arbejdspraksissen bæredygtigt, således fællesskabet kan fortolke og integrere de nye ideer i aktiviteterne knyttet til arbejdspraksis. Rent metodisk ville det være interessant at arbejde med aktionsforskning (Nielsen & Nielsen 2015), som ifølge Nielsen og Nielsen (2015) kan være med til at

”skabe eksperimentelle situationer og forløb i form af, hvad vi kalder etablering af refleksions- og handlingsrettede 'frirum' i hverdagslivet, der opfordrer til udfoldelse af social fantasi og hermed [...] muliggør erfaringsbaserede eksemplariske læreprocesser [...]” (Nielsen & Nielsen 2015; 119).

Aktionsforskningen kan på den måde bidrage med en metode, som er med til at fremme den refleksion, der kan skabe de overvejelser blandt medarbejderne, som skal til for, at der skabes nye ideer til, hvordan arbejdspraksis kan udformes, så man eksempelvis kan skabe en fælles tidsrytme, som imødekommer konflikter mellem forskellige tidsordner. Helt konkret fremhæver Nielsen og Nielsen (2015), at man kan arbejde med fremtidsværksteder, hvor kritik af nuværende forhold, utopiske forestillinger om fremtiden og ideer til virkeliggørelse forenes (Nielsen & Nielsen 2015). På den måde vil man konkret kunne inddrage den enkelte medarbejder i arbejdet om, hvordan en ønskelig arbejdspraksis kan formes samtidig med, at der skabes rum for, at medarbejderen kan dele sine ideer i fællesskabet.

Dette leder hen til anden del af forandringsdesignet, nemlig de organisatoriske rammer, hvori dette arbejde med arbejdspraksis skal udfoldes. Igen vil jeg bringe Kiras (2006) model i spil (jf. Afsnit 7.2.1.) og inddrage hendes pointe om, hvordan den bæredygtige udvikling kan blive forhindret af de organisatoriske praksisser, hvis de ikke understøtter den arbejdsform, som udføres i praksis. Ligesom første del af forandringsdesignede byggede på en praksisanalyse, vil jeg argumentere for, at der udføres en tilsvarende analyse af organisationspraksissen for at opnå indsigt i, hvilke normer, værdier og aktiviteter, som er på spil. Her er det især vigtigt at undersøge, hvilken forståelse, der er gældende i ledelsen i forhold til ønsket om at drive en forretning, som fremmer et bæredygtigt arbejdsliv. Det kunne derfor også være interessant at arbejde med fremtidsværksteder med ledelsen, da det samfundskritiske element, som fremtidsværksteder ifølge Nielsen og Nielsen (2015) kan bidrage med, vil kunne være med til at se meningen med at arbejde med bæredygtigt arbejdsliv. I forlængelse af Hvid og Holts (2016) pointe om vigtigheden i at have fokus på det lokale, kan det forstås, at det vil være forskelligt for den enkelte organisation, hvad man forstår ved et bæredygtigt

arbejdsliv, og hvorfor man som organisation vil arbejde med det (hvis der overhovedet er motivation for det). Som Holt og Hvid (2016) påpeger, vil virksomheden allerede have erfaringer med at arbejde med nogle af del af et bæredygtigt arbejdsliv (Holt & Hvid 2016), hvorfor det er vigtigt, at forandringsdesignet starter med en praksisteoretisk analyse af organisationen for at få indblik i den enkelte situation.

For at understøtte de refleksionsprocesser, som et fremtidsværksted vil kunne igangsætte, vil det ifølge Kiras (2006) model være vigtigt at få ledelsen til at arbejde med organiseringsformen, således der skabes mulighed for, at individerne og fællesskabet kan udveksle og fortolke ideer og så organisationspraksisserne ikke ødelægger muligheden for denne ideudveksling. Det kunne eksempelvis være, at der skulle oprettes en form for møde-governance, som skabte en fast struktur for møder og kommunikationsmuligheder. På den måde skal forandringsdesignet kunne bidrage til udviklingen af en organiseringsform, som skaber mulighed for, at individet kan bidrage med ideer, forstået som rent praktiske og fysiske muligheder for delingen af ideer, men også forstået som, at det skal være muligt kultur- og normmæssigt at komme med nye ideer, som ofte bliver udviklet på baggrund af kritisk og refleksiv tænkning om nuværende arbejdspraksis.

Det sidste element griber netop fat i den kritiske og refleksive tænkning om organisationen og arbejdspraksissen. Erkendelse og refleksion skal skabes i både de organisatoriske praksisser, men og så i de enkelte arbejdspraksisser. Ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) er der allerede en spirende bevægelse i gang i samfundet mod værdier, som prioriterer bæredygtighed højere end materialistisk vækst (Hildebrandt & Stubberup 2010). Skal denne bevægelse kunne sprede sig til virksomhederne, så de organisatoriske praksisser også begynder at anerkende disse værdier, er Nielsen og Niensens (2006) pointe om den manglende forståelse og mulighed for at diskutere det negative ved fleksibiliteten interessant. Hvis denne pointe overføres til en tænkning om et bæredygtigt arbejdsliv, skal medarbejdere og ledere have mulighed for at kritisere arbejds- og organisationspraksisser i virksomhederne i forhold til de udfordringer, de ser i forhold til at opnå et bæredygtigt arbejdsliv. Det er en udfordring, som andre har undersøgt i andre sammenhænge, eksempelvis har Willig (2013) et kritisk syn på, hvordan anerkendende ledelsestilgange og positiv tænkning kan påvirke mulighederne for at angive kritik. Derudover pointerer Willig, at der er en niveauforskydning, som flytter ansvaret fra arbejdsgiver til medarbejderen (Willig 2013). Det kan derfor være udfordrende at få skabt en diskussion og kritik af de nuværende arbejdspraksisser. Har medarbejderne ikke mulighed for at komme med kritik og diskutere

problemstillinger relateret til bæredygtighed vil det i høj grad gøre refleksions- og erkendelsesprocesser sværere. Forandringsdesignet forsøger at rumme denne udfordring ved at arbejde med fremtidsværkstedet, men det er afhængigt af den enkelte organisation og de enkelte medarbejdere og ledere, hvorvidt fremtidsværkstedet vil kunne igangsætte refleksion og erkendelse af problemstillinger om bæredygtigt arbejdsliv.

7.4 Bæredygtigt arbejdsliv og samfundet

Da jeg udpegede de tre grundlæggende perspektiver tidligere i specialet, henviste jeg til samfundet som det sidste perspektiv. Bæredygtighed er en samfundsmæssig problematik, hvorfor man ikke kan undgå at forholde sig til samfundsperspektivet, når man taler om bæredygtighed. I definitionen af bæredygtighed, som har udgangspunkt i Brundtland kommissionen, fremhævede jeg, hvordan den enkeltes handling har indvirkning på andre aktører, ligesom den enkelte bliver påvirket af andre aktører (Brundtland-kommissionen 1987). Dette kan forstås som, at en virksomheds handling også har indvirkning på samfundet og omvendt.

I Nielsen og Nielsen (2006) behandler de bæredygtighed ud fra en forståelse af samfundets sammenhængskraft, hvor individerne i samfundet i en vis udstrækning skal reproducere noget, som kan betegnes som "det fælles bedste" (Nielsen & Nielsen 2006). Ud fra denne forståelse skal virksomhederne ikke kun indtænke, hvad der er bæredygtigt for virksomheden og dens medarbejdere. De skal indtænke hele samfundet i deres vurdering af konsekvenser og fordele ved vækst og udvikling. Denne problemstilling er vanskelig og kompleks at arbejde med, og som Nielsen og Nielsen (2006) påpeger, så er det en udfordring at inddrage samfundet og vurdere, hvad bæredygtig udvikling i samfundet er. De mener, at denne vanskelighed har fået mange forskere til at undgå bæredygtighedsbegrebet (ibid.).

I forhold til at vurdere en handlingens bæredygtighed arbejder Hvid (2006) med begreberne svag og stærk bæredygtighed (2006). Ifølge Hvid (2006) arbejder den svage bæredygtighed ud fra indstillingen om, at en handling kan være bæredygtig, selvom der bruges eller ødelægges uerstattelige ressourcer, så længe overskuddet af handlingen opvejer tabet af ressourcer (Hvid 2006). Den stærke bæredygtighed, påpeger Hvid (2006) derimod, afviser tanken om, at man kan sammenholde erstattelige ressourcer med et menneskeskabt produkt og tillægger dermed miljø og natur en værdi i sig selv, således man ikke kun vurderer ud fra markedsökonomien (ibid.). Hvid (2006) argumenterer for, at den svage bæredygtighed ikke er etisk korrekt, hvis man undersøger det sociale aspekt af bæredygtighed. Det ville betyde, at man vurderede nogle mennesker til at være

mere værd end andre (ibid.). Han mener derfor, at man i vurderingen af det sociale aspekt i bæredygtigheden, må have udgangspunkt i den stærke bæredygtighed. Han stiller dog et åbent spørgsmål i forbindelse med behandlingen af den stærke bæredygtighed og de hensyn til uerstattelige ressourcer, som dette blik kræver, nemlig ”om en økonomisk vækst baseret på en kapitalistisk økonomi gør det muligt at tage disse hensyn til det uerstattelige” (Hvid 2006; 35). Hvid (2006) uddyber problemstillingen med, at et tankesæt baseret på den stærke bæredygtighed kræver store kulturelle ændringer i samfundet, som indebærer ændringer i alles måder at leve på (Hvid 2006). Han påpeger, at arbejdslivet er strukturerende for, hvordan hverdagen udleveres, hvorfor virksomhederne har en stor andel i at skabe et bæredygtig samfund (ibid.).

Ses Nielsen og Nielsen (2006) og Hvids (2006) måde at fremstille samfundsproblematikken i specialets bæredygtige arbejdslivsperspektiv, handler det i høj grad om, hvordan virksomhederne vurderer deres handlingers indvirkning på samfundet. I forhold til det konkrete forandringsdesign, må der igen tages udgangspunkt i den praksisteoretiske analyse af de enkelte arbejdspraksisser og organisationspraksisserne. De praksisser, som udføres i virksomhederne, påvirker samfundet, hvorfor de skal undersøges, så virksomhederne får en indsigt i, hvordan praksisser påvirker samfundet. På den baggrund får virksomhederne en klarere forståelse af, hvad de vurderer bæredygtigheden på.

I forhold til Hvids (2006) problematik om muligheden for, at den stærke bæredygtighed kan blive styrende for vurderingen af det sociale aspekt af bæredygtigheden, påpeger han udfordringen ved, at behovet for økonomisk vækst i samfundet er en dominerende kultur i samfundet. De kulturelle ændringer, som skal til, før han mener, at det bliver sandsynligt, at uerstattelige ressourcer, herunder menneskelige, vil betyde store ændringer i alles levemåde (Hvid 2006). Det er derfor en interessant diskussion, om det kan lade sig gøre at facilitere et bæredygtigt arbejdsliv i en virksomhed, hvis ikke disse kulturelle ændringer sker i samfundet. Hvid (2006) argumenterer for, at arbejdslivet er strukturerende for, hvordan hverdagen udleveres, hvorfor virksomhederne har en stor andel i at skabe et bæredygtig samfund (ibid.). Men samtidig har det enkelte individ stor indflydelse på den efterspørgsel, som virksomhederne i høj grad driver forretning ud fra, hvorfor det kan være svært at finde en økonomisk forklaring på, hvorfor man skal ændre arbejdspraksissen. Men inddrages pointer fra ovenstående analyse af forandringsdesignet, vil virksomhederne måske have en mulighed for at skabe en refleksion over arbejdspraksissen og dertilhørende konsekvenser ved hjælp af fremtidsværksteder. Det kan derfor være, at individet bliver påvirket til også at reflektere

over andre praksisser, hvorved en begyndende forandring i både virksomhed og samfund vil kunne ske.

8. Diskussion

Diskussionen er opdelt i to dele, hvor jeg i den første del vil diskutere forandringsdesignet, som jeg præsenterede i analysen. I den anden del vil jeg diskutere specialet metodiske grundlag.

I diskussionen af forandringsdesignet har jeg fokus på, hvorvidt forandringsdesignet kan anvendes samtidig med, at jeg diskuterer styrker og svagheder i designet. Her inddrager jeg Ahrenkiel og Nielsen (2012) til at sætte forandringsdesignet i perspektiv i forhold til andres erfaringer med forandringer i praksis. Derudover vil jeg inddrage et kritisk blik på forandringsdesignet på baggrund af et magtperspektiv, hvor jeg anvender Bourdieus begreber habitus og symbolsk vold.

8.1 Et forandringsdesign til facilitering af et bæredygtigt arbejdsliv i praksis?

Inden jeg præsenterede forandringsdesignet i analysen, satte jeg spørgsmålstejn ved, hvorvidt et bæredygtigt arbejdsliv var for bredt et begreb at anvende til at kunne facilitere et sådan. Efter at have præsenteret hele forandringsdesignet, vil jeg derfor diskutere dette spørgsmål igen, hvor jeg også diskuterer forskellige styrker og svagheder i forandringsdesignet.

Faciliteringen af et bæredygtigt arbejdsliv bygger på et forandringsdesign, hvor udformningen er afhængig af den lokale kontekst.

Det giver udfordringer i alle tre elementer af designet, hvor blandt andet arbejds- og organisationspraksisser er afgørende for, hvilke forståelser af bæredygtigt arbejdsliv, som der skal arbejdes med, og hvordan man kan arbejde med disse forståelser.

Til at kunne vurdere styrke og svagheder i designet, har jeg udgangspunkt i pointer af Ahrenkiel og Nielsen (2012). De bidrager med en viden fra deres projekt ”Udvikling af pædagogfaglighed som grundlag for et alternativ til nyliberale styringsformer”, hvor de blandt andet undersøger forskningens mulighed for at bidrage til forandring i praksis (Ahrenkiel & Nielsen 2012).

En af deres gennemgående pointer er ifølge dem selv, at forskerens spørgsmål kan være med til at omsætte viden, udvikle ny og relevant viden og bidrage til fortsat vidensudvikling i feltet (ibid.).

Deres formål var at undersøge pædagogers faglighed og muligheden for at udvikle dimensioner af denne, hvor de undersøgte de forskellige aktiviteter, som var en del af den pædagogiske praksis (ibid.). I deres forandringsarbejde arbejder de med aktionsforskning, hvor de påpeger, at involvering af projektdeltagerne skyldtes en enighed om, at emnet var et ”*Burning issue*”. Ifølge

dem er involveringen af deltagerne vigtigt i forhold til udpegningen af centrale problemstillinger (ibid.).

Forandringsdesignet til facilitering af bæredygtigt arbejdsliv har flere lighedspunkter med Ahrenkiel og Nielsens (2012) projekt. Blandt andet udgangspunktet i den praksisteoretiske undersøgelse af arbejdet, hvor det første element i forandringsdesignet har udgangspunkt i en analyse af arbejdspraksissen, så det kan undersøges, hvilke udfordringer og muligheder for et bæredygtigt arbejdsliv, som er på spil. I den forstand skal den praksisteoretiske tilgang ses som en styrke, da det giver mulighed for at fange bredden i begrebet bæredygtigt arbejdsliv ved at fokusere på den lokale praksis aktuelle udfordringer.

Derudover er Ahrenkiel og Nielsens (2012) pointe om et ”burning issue” interessant. Det er væsentligt for udformningen af forandringsdesignet, at der blandt deltagerne i forandringen er en fælles enighed om, at et bæredygtigt arbejde er interessant. Yderligere er Ahrenkiel og Nielsens (2012) pointe om, at deltagerne i forandringsprojektet skal være med til at formulere centrale problemer, interessant i forandringsdesignet. Det er deltagerne i forandringsprojektet, som skal afgøre, hvad et bæredygtigt arbejdsliv er for dem, og det er dem, som skal definere, hvilke udfordringer og muligheder de ser i deres arbejdspraksis, som skal udvikles for, at de kan opnå et bæredygtigt arbejdsliv.

Forandringsdesignet udgør en bred ramme, som gør det muligt at skabe denne involvering, hvis der er en interesse i virksomhederne for at udvikle arbejdet mod et bæredygtigt udgangspunkt. Styrken i designet er kombinationen af den praksisteoretiske analyse, som foretages af en forsker- eller konsulentrolle, samtidig med anvendelse af aktionsforskning som metode. Som særligt Holt og Hvid (2016) påpeger, så skal faciliteringen altid have udgangspunkt i det lokale (Holt & Hvid 2016), hvorfor det enkelte individ, fællesskabet og organisationen har stor betydning for, hvordan forandringsdesignet konkret bliver udformet og om forandringsdesignet får en reel indvirkning på arbejdspraksis. Men selvom der ikke sker en ændring i den konkrete arbejdspraksis, så er Ahrenkiel og Nielsens (2012) pointe om forskerens spørgsmål og disses betydning interessant. De påpeger, at spørgsmålene, som stilles i eksempelvis fremtidsværksteder, kan være med til at skabe en fornyelse af det undersøgte felt, da det kan få den enkelte til at tænke og reflektere over arbejdet på et samfundsmæssigt plan (Ahrenkiel & Nielsen 2012). Med udgangspunkt i denne tanke, vil jeg argumentere for styrken i forandringsdesignet, som netop forsøger at anvende en metodisk tilgang, hvor der kan stilles spørgsmål, som kan give en bredere horisont. Facilitatoren af forandringsdesignet skal på baggrund af den praksisteoretiske undersøgelse af arbejdspraksis være i

stand til at stille spørgsmål, som kan være med til at åbne deltagernes forståelse af et bæredygtigt arbejdsliv. Formålet med forandringsdesignet behøver derfor ikke være en forandring af den udførte praksis, men kan også være en ændring af forståelsen af et bæredygtigt arbejdsliv, som på sigt måske/måske ikke kan medføre konkrete ændringer.

Indtil nu har jeg ikke italesat betydningen af de magtrelationer (Bourdieu 1997), som findes i virksomhederne. Dette vil jeg kort berøre i diskussionen med udgangspunkt i Bourdieus begreber habitus og symbolsk vold. Habitus skal forstås som et system af dispositioner, som er baseret på agentens tidligere erfaringer (Bourdieu 1997). Symbolsk vold skal forstås ud fra Bourdieus begreb symbolsk kapital, som er betydningen af de forskellige kapitalformer; Økonomisk, kulturel og social kapital, når de anerkendes som legitime midler i praksissen (Mathiesen & Højbjerg 2004). Symbolsk vold udøves ved, at personer har symbolsk kapital i feltet, hvorved de er dominerende, og dem som har mindre symbolsk kapital lader sig dominere af disse (ibid.).

I virksomheder er der typisk et magtforhold mellem ledelse og medarbejdere, da medarbejdere har habituerede erfaringer med ledelsens styrende rolle i og med, det er dem, som udbetaler løn, sætter målene for det gode arbejde og dem som har mulighed for at fyre medarbejderen. Det kan derfor være svært at skabe et rum, hvor medarbejderne kan kritisere en nuværende arbejdspraksis, uden at medarbejderne frygter for at blive fyret. De er i Bourdieus forstand dominerede af ledelsen, og hvis der er tidligere erfaringer i virksomheden med, at kritiske bemærkninger ikke er velanset, kan det udfordre muligheden for at skabe en dialog ved eventuelle fremtidsværksteder.

Det er derfor vigtigt at overveje, hvilke magtforhold som spiller ind i den lokale praksis, og det er især vigtigt at inddrage i overvejelser om organiseringen i virksomheden. Eksempelvis kan det overvejes, hvorvidt ledere skal deltage i alle møder og om medarbejderne måske skal have mulighed for møder uden ledere.

I denne diskussion af kritik vil det også være interessant at inddrage Willig (2013), som jeg kort nævnte i analysen, da han blandt andet påpeger, at det kan være svært at kritisere arbejdspladsen, da arbejdsforholdene hele tiden ændrer sig, hvorfor kritikken ikke kan fastholdes. Samtidig fremhæver han, at der er en indbyrdes konkurrence mellem medarbejderne, som betyder, at hvis det lykkes at samle fælles erfaringer og mulighed for at kritisere, så vil medarbejderne ikke bekende kulør og komme med kritik, da det er ensbetydende med, at man ikke kan leve op til de krav, som arbejdspladsen stiller (Willig 2013).

Willigs (2013) pointer er interessant set i forhold til Lund og Hvids (2007) pointe om arbejdsmoralen i det grænseløse arbejde. Som de beskriver, er der etableret normer i samfundet om,

at det er godt at arbejde meget, da det er med til at give status og er en del af den enkeltes selvrealisering (Lund & Hvid 2007).

Ud fra Bourdieus optik kan det forstås ud fra habitus, hvor den enkelte har erfaret, hvordan der opnås anerkendelse fra sin leder, sine kollegaer og samfundet, hvis man arbejder meget og når alle deadlines. Det er med til at styrke selvbilledet af sig selv, som en engageret medarbejder, men det kan også være med til at fastholde individet i den rytme, som på sigt vil kunne medføre sygdom og udbrændthed. Ser man på denne udvikling sammen med Willigs (2013) pointer, kan det være udfordrende for den engagerede medarbejder at kritisere arbejdspraksis, da dette vil svække medarbejderen i forhold til sine kollegaer.

Det kan derfor være en udfordring for forandringsdesignet at skabe et rum, hvor der er plads til kritik. Det kan samtidig også udfordre muligheden for at arbejde med aktionsforskningen, hvor det er vigtigt, at medarbejderen også kan se behovet for at ændre arbejdspraksis, som Ahrenkiel og Nielsen påpegede (2012).

Forandringsdesignet kan og skal ikke tvinge en bestemt holdning og forståelse af bæredygtigt arbejdsliv ned over den deltagende virksomhed og dens medarbejdere. Magtrelationerne og deres indvirkning på medarbejdernes handlinger i forandringsprocessen udfordrer derfor forandringsdesignet. Men det kan diskuteres om de i sådanne tilfælde ikke også udfordrer samfundets muligheder for at leve efter bæredygtige principper, som er tro mod Brundtland-kommissionens definition af bæredygtighed?

Afrundingsvis vil jeg påpege en grundlæggende, normativ antagelse i udviklingen af forandringsdesignet og dette speciale, som kan risikere at blive styrende i et kommende forandringsarbejde. Bæredygtigt arbejdsliv fremstilles som værende det rigtige, men som de mange præsenterede tekster viser, så er der mange tilgange til bæredygtighed og hvad der forstås ved begrebet. I dette speciale har jeg afgrænset mig til den sociale bæredygtighed, men i et forandringsarbejde kan man forestille sig, at medarbejdere har forskellige opfattelser af, hvad der er bæredygtigt. Forandringsdesignet kan på den måde blive udfordret af andre opfattelser og forståelser af, hvad et bæredygtigt arbejdsliv indeholder. Det vil være interessant at arbejde videre med forandringsdesignet, hvor man inddrager forskellige forståelser af et bæredygtigt arbejdsliv og undersøge, hvordan forskellighederne har betydning for forandringsarbejdet.

8.2 Metodiske overvejelser og udfordringer

Specialets fund bygger på forskelligt skandinavisk litteratur, som er fundet i en litteraturindsamling til dette projekt. I specialets metodeafsnit behandler jeg nogle af de udfordringer, som jeg har mødt undervejs i indsamlingen af litteratur, hvor blandt andet søgekriteriet om skandinavisk litteratur giver udfordringer med at finde relevante artikler. På baggrund af Hasle og Sørensen (2013), kan det diskuteres, om der er behov for at søge efter litteratur på lokale biblioteker. Det er derfor vigtigt at pointere, at fundne i specialet skal læses ud fra den forståelse, at der kan være litteratur som uddyber emnet, som ikke bliver behandlet i dette speciale. Det kan derfor være, at der er andre tilgange og perspektiver til, hvordan et bæredygtigt arbejdsliv skal forstås.

Den anvendte litteratur i specialet er primært fundet på baggrund af kædesøgning som søgemetode. Det har den fordel, at jeg har opnået indsigt i relevant litteratur, som behandler elementer af bæredygtigt arbejdsliv, som jeg ikke kunne finde ved hjælp af den systematiske søgning, som jeg anvendte i starten af litteratursøgningen. Men samtidig har kædesøgning som metode den udfordring, at den kan medføre manglende referencer til litteratur, som behandler emnet ud fra en anden forståelse end den litteratur, som kædesøgningen har udgangspunkt i (Reinecker & Jørgensen (2014). Ved at have udgangspunkt i tidsskrift for arbejdsliv, vil jeg dog argumentere for, at jeg har undgået denne problemstilling i en vis grad. I tidsskriften præsenteres flere perspektiver på bæredygtigt arbejdsliv, og især Hvids (2006) artikel: Bæredygtighed og det levende arbejde, fremhæver andre tilgange til bæredygtigt arbejde end hans egen. Dog har jeg i specialet et overvejende medarbejderperspektiv, hvilket kan skyldes, at en stor del af artiklerne præsenterer bæredygtigt arbejdsliv ud fra medarbejdernes perspektiv. Det vil derfor være interessant ved videre undersøgelse af et forandringsdesign, om der er lavet andre studier end dem, der anvendes i specialet, som fokuserer på ledelsesperspektivet i forbindelse med et bæredygtigt arbejdsliv. I forhold til litteraturindsamlingen vil jeg påpege endnu en parameter, som kan have betydning for resultatet af søgningen. I den systematiske søgning er fokus i søgeordene på begrebet bæredygtigt arbejdsliv, hvorved søgningen bliver meget overordnet og snæver. Jeg har ikke defineret de mange underelementer, som begrebet dækker over og som er relevante for at belyse begrebet. Underelementerne, som eksempelvis fleksibilitet, bliver behandlet i meget andet litteratur end kun den udvalgte litteratur i specialet. Det bliver blot behandlet i et perspektiv, som ikke er et bæredygtighedsperspektiv, men som stadig kan være relevant i forståelse af bæredygtigt arbejdsliv. Afgrænsning af specialet har været afhængigt af opgavens omfang, hvorfor en uddybning af alle

delelementer ikke har været en mulighed. Det kan derfor være interessant til fremtidig undersøgelse af et forandringsdesign at gå i dybden med de forskellige delelementer, som begrebet bæredygtigt arbejdsliv rummer. Det ville eksempelvis kunne give et indblik i, hvordan man metodisk vil kunne styrke forandringsdesignet eller tydeliggøre problemstillinger, som ikke behandles i specialet.

Diskussionen af min metode til litteraturindsamling skal forstås i den optik, at der er elementer i den metodiske tilgang, som har betydning for fundne i specialet. Denne diskussion er med til at gøre metoden mere gennemsigtigt, hvilket er med til at styrke kvaliteten af specialet. Men samtidig er det vigtigt at læse specialets fund ud fra de kritiske overvejelser om den metodiske baggrund for litteraturindsamlingen. Det er eksempelvis kun et forsigtigt forslag til et forandringsdesign, da der kan være vigtige pointer, som jeg ikke har kendskab til, som kan have betydning for udformningen af et sådan design.

9. Konklusion

I dette kapitel vil jeg besvare problemformuleringen. Besvarelsen har udgangspunkt i de tre arbejdsspørgsmål og findes ud fra specialets litteraturindsamling, analyse og diskussion.

I specialet undersøges det, hvordan man kan facilitere et bæredygtigt arbejdsliv, hvor man kan imødekomme de mange muligheder og udfordringer, som ifølge udvalgt litteratur findes i begrebet. For at få et overblik over, hvilke muligheder og udfordringer, der ifølge skandinavisk forskning findes i et bæredygtigt arbejdsliv, har jeg opdelt litteraturen i et medarbejder- og ledelsesperspektiv. Derudover identificerer jeg også et samfundsmæssigt perspektiv, som dog kun behandles i kraft af medarbejder- og ledelsesperspektivet.

I medarbejderperspektivet fokuserer jeg på de udfordringer og muligheder som fleksibilitet, tidsstyring og bæredygtige rytmer kan medføre.

Lund et al. (2008) redegør for forskellige former for fleksibilitet, som de påpeger, udgør et paradoks, hvor forskellige fleksibilitetsformer kan medvirke til blandt andet personlig udvikling, læring og engagement samtidig med, at andre fleksibilitetsformer kan nedbryde sociale relationer og ægte personlig udvikling (Lund et al. 2008). Nielsen og Nielsen (2008) problematiserer den generelle opfattelse af fleksibilitet som positiv, da det ikke vil fremme muligheden for at diskutere de negative konsekvenser af fleksibilitet. De påpeger en uklarhed om fleksibilitet og åbner en diskussion om selvrefleksions betydning for udviklingen af en bæredygtig fleksibilitet (Nielsen & Nielsen 2006).

I elementet tidsstyring påpeger Albertsen et al. (2008) en mulighed for at opnå en positiv indvirkning på work-life balance ved at arbejde med individuelle tidsløsninger (Albertsen et al. 2008). Kamp et al. (2009) ser dog en udfordring i de individuelle tidsløsninger, da det ikke vil kunne sætte tempoet i arbejdslivet ned, og det ikke vil kunne tage højde for konflikter mellem tidsordner (Kamp et al. 2009). Holt og Hvid (2016) arbejder med bæredygtige rytmer, som skabes ud fra en syntese af repetition og diskontinuitet, hvor der tages højde for individ og kollektiv, så man i fællesskab kan arbejde mod en fælles løsning på tidsmiljøet (Holt & Hvid 2016).

I ledelsesperspektivet fokuserer jeg på bæredygtig ledelse og organisationsudvikling samt bæredygtige ledelsesstrategier. I forhold til bæredygtig ledelse og organisationsudvikling påpeger Hildebrandt og Stubberup (2010), at bæredygtighed skal forstås som et skift til et nyt paradigme, hvor virksomheder og ledelse skal ændre tænkesæt, hvor de prioriterer det levende før det materielle. Skiftet kan dog medvirke til stress og højt sygefravær, da værdier og holdninger i

organisationspraksisserne ikke skifter med samme hastighed som i samfundet (Hildebrandt & Stubberup 2010). Kira (2006) problematiserer organisationspraksisser, som er præget af bureaukrati, hvor der samtidig foregår arbejde præget af det postmoderne arbejde, da det udfordrer den kollektive læring (Kira 2006). Ifølge hende skal en bæredygtig arbejdsorganisationspraksis rumme mulighed for, at individet kan bidrage til fællesskabet, som på sigt kan skabe udvikling i organisationen (ibid.). Håkansson et al. (2017) udfolder vigtigheden af medarbejderinddragelse og -indflydelse i en succesfuldt Lean transformation, som understøtter bæredygtige arbejdsforhold (Håkansson et al 2017).

I forhold til bæredygtige ledelsesstrategier fremhæver Hvid og Lund (2002) to årsager til, at virksomheder arbejder strategisk med bæredygtighed. Den ene årsag er nødvendigheden i at arbejde bæredygtigt for at sikre egen fremtidig overlevelse, den anden årsag er forretningsmæssige fordele ved, at virksomhederne opnår tillid og legitimitet (Hvid & Lund 2002). Lauring (2006) og Lauring og Klitmøller (2011) argumenterer for behovet for et kritisk blik på anvendelse af socialt ansvar som konkurrencemæssig fordel, da det kan have en negativ virkning i eksempelvis rekrutteringspraksis i form af eksklusion af bestemte etniske grupperinger. De påpeger, at problemstillingen kan imødekommes ved, at ledere og medarbejdere får viden om problemstillingen, så de bedre kan agere i praksis (Lauring & Klitmøller 2011).

For at lave et forandringsdesign til facilitering af et bæredygtigt arbejdsliv, udleder jeg på baggrund af litteraturgennemgangen nedenstående tre elementer, som er centrale for udarbejdelsen af forandringsdesignet.

1. Rammer for den enkelte arbejdspraksis
2. Organisering af virksomhed
3. Erkendelse og refleksion

Rammerne for den enkelte arbejdspraksis undersøges på baggrund af en praksisteoretisk analyse af arbejdspraksis for at opnå indsigt og forståelse af de udfordringer, som gælder for den lokale arbejdspraksis. Til faciliteringen af forandringsdesignet har jeg udgangspunkt i Kiras (2006) argumentation om, at individet skal have mulighed for at bidrage til fællesskabet, før fællesskabet kan forsøge at ændre institutionaliserede praksisser i organisationen. Ved hjælp af aktionsforskning og fremtidsværksteder vil individet og fællesskabet kunne arbejde med, hvordan en ønskelig bæredygtigt arbejdspraksis kan formes.

Organiseringen af virksomheden er den del af forandringsdesignet, der fokuserer på, hvordan de organisatoriske praksisser kan understøtte de førnævnte rammer for arbejdspraksis. En

praksisanalytisk tilgang giver indblik i de udfordringer, som findes i den lokale organisationspraksis. Disse udfordringer behandles, i samarbejde med ledelsen i fremtidsværksteder, i forsøg på at fremme processerne i første del af forandringsdesignet. Den sidste del af forandringsdesignet omhandler muligheden for at skabe refleksion på baggrund af fremtidsværkstederne, hvor forandringsdesignet er afhængigt af deltagerne i forandringen og deres mulighed for at kritisere arbejdspraksis.

Forandringsdesignet udformes på baggrund af den enkelte virksomhed, og det er deltagerne i forandringsprocessen, som er styrende for, hvilke muligheder og udfordringer, som virksomheden skal arbejde med for at opnå et bæredygtigt arbejdsliv. De mange udfordringer og lokale afhængigheder i forandringsdesignet kan betyde, at det ikke vil kunne formå at skabe en forandring mod et bæredygtigt arbejdsliv. Men forandringsdesignet skaber mulighed for en bredere horisont i forståelsen af et bæredygtigt arbejdsliv, hvilket vil kunne bidrage til en udvikling af tanker og refleksion over bæredygtighed i arbejdet og samfundet hos det enkelte individ.

10. Litteraturliste

Aalborg Universitetsbibliotek. *Databaser og udbydere*. Retrieved Maj 29, 2018, from <http://www.aub.aau.dk/find-materiale/databaser#dbletter-E>

Ahrenkiel, A. & Nielsen, B. S. (2012). *Viden og forandring – uden quick fix*. Dansk Pædagogisk Tidsskrift 3:12 September, s. 34-41

Albertsen, K. et al. (2008). Workhours and worklife balance. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. (5) 14-21.

Allvin et al. (2011). *Work without boundaries - psychological perspectives on the new working life*. Wiley-Blackwell.

Bourdieu, P. (1996). *Symbolsk Makt*. Pax Forlag A/S, Oslo

Bourdieu, P. (1997). *Af praktiske grunde*. Hans Reitzels Forlag.

Brundtland-Kommissionen. (1987). *Vores fælles fremtid: Brundtland-kommissionens rapport om miljø og udvikling* (1. ed.) Oxford University Press.

Dam-Nielsen, A. (2017). *En praksisteoretiske undersøgelse af projekt "arbejdsglæde med effekt"*. Unpublished Semester projekt, Aalborg Universitet, 2017.

Dam-Nielsen, A. et al. (2017). *En praksisteoretisk belysning af medarbejderes interkulturelle kompetencer i en servicevirksomhed*. Unpublished Semester projekt, Aalborg Universitet, 2017.

Dam-Nielsen, A. & Francke, J. B. (2016). *Materialitet og læring i praksisfællesskaber*. Unpublished Semester projekt, Aalborg Universitet, 2016.

Eriksen, T., H. (2002). *Øjeblikkets tyranni*. Tiderne skifter.

Eurofound. (2015). *Foreløbige konklusioner: Sjette europæiske undersøgelse af arbejdsvilkår*. Europa: Eurofound.

Eurofound. (2015). *Sustainable work over the life course: Concept paper*. Luxembourg: Publications office of the European Union.

Hasle, P., & Sørensen, O. H. (2013). Employees as individually and collectively acting subjects - key contributions from nordic working life research. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), 9-30.

Hildebrandt, S. (2014). *Vækst og bæredygtighed* (1. ed.). Valby: Libris Media A/S.

Hildebrandt, S., & Stubberub, M. (2010). *Bæredygtig ledelse - ledelse med hjertet* (3. ed.). København: Gyldendal Business.

Hildebrandt, S., & Stubberub, M. (2011). *Bæredygtig ledelse*. Børsen, Ledelse,

- Holst, C. (2018). *De nye frynsegoder: Frisør i arbejdstiden eller computeren med sydpå*. Retrieved Maj 29, 2018, from https://universe.ida.dk/artikel/de-nye-frynsegoder-orlov-flekstid-og-selvudvikling-hitter-52655/?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_content=wall_post&utm_campaign=)
- Holt, H., et al. (2013). *Et arbejdsliv i acceleration - tiden og det grænseløse arbejde* (1. ed.). Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag 2013.
- Holt, H., & Hvid, H. (2016). Rytmer i et bæredygtigt arbejdsliv. In K. D. Keller (Ed.), *Organisatorisk dannelse. etiske perspektiver på organisatorisk læring* (pp. 419-439) Aalborg Universitetsforlag.
- Hvid, H. & Lund, H (2002). Sustainable Work – Concepts and Elements of Practice. *The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies*, 1(2), 1-20
- Hvid, H. (2006). *Arbejde og bæredygtighed*. København: Bogforlaget Frydenlund.
- Hvid, H. (2006a). Bæredygtighed og det levende arbejde. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(2), 23.
- Hvid, H. (2014). Socioteknikken som samfundsforandring. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 16, 126-133.
- Håkansson, M. et al. (2017). Managerial Practices that Support Lean and Socially Sustainable Working Conditions. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(3) 63-84.
- Jacobsen et al. (2013). Quality in modern nordic working life - investigating. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), 47-80.
- Jaquet, N. (2018). 'Alarmerende' tal: Danskerne går ned med stress på stribe. Retrieved Marts 6, 2018, from https://www.avisen.dk/bekymrende-tal-stress-rammer-ikke-kun-akademikere_483345.aspx
- Jensen, I. (2011). Kommunikation og praksisteori. In: Almlund, P. & Andersen, N. B. (Ed.), *Fra metateori til kommunikation*. København: Hans Reitzels Forlag
- Kamp, A. (2011). Mening i arbejdet - for lidt, for meget, til for handling. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(2), 8.
- Kamp, A. et al. (2009). Tid, belastning og fællesskaber i det grænseløse arbejde. *Psyke & Logos*, 30, 612.
- Khallash, S. & Kruse, M. (2012). *The future of work and work-life balance 2025*
doi:<https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.04.007>
- Kira, M. (2006). Bæredygtig arbejdsorganisationsudvikling. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(2), 9.
- Klitmøller & Lauring. (2011). *Bæredygtighed & human ressource management - et spørgsmål om balance*. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 3, 21-32.

Kristensen, A. R. & Pedersen, M. (2017). 'I wish I could work in my spare time' simondon and the individuation of work-life balance. *Culture and Organization*, 23(1), 67-79.

Kristensen, A. R. (2011). *Det grænseløse arbejdsliv: At lede de selvledende medarbejdere* (1. ed.). København: Gyldendal Business.

Lauring, J. (2006). Mangfoldighedsledelse som social ansvarlighed eller god forretning. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(2), 54.

Lund, H. et al. (2008). *Fleksibilitet på godt og ondt*. (No. 7)FTF.

Lund, H. & Hvid, H. (2007a). *Øje på det grænseløse arbejde - LO-medlemmerne i spændingsfeltet mellem industrisamfundets traditionelle lønarbejde og videnssamfundet grænseløse arbejde*. København: Landsorganisationen i Danmark.

Lund, H., & Hvid, H. (2007). *Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde*. København: Landsorganisationen i Danmark.

Mathiesen, A. & Højbjerg, H. (2004). Sociologiske feltanalyser – om at anvende Bourdieus feltbegreb i historisk konkrete analyser. In: Fuglsang, Lars & Bitsch Olsen, Poul (Ed) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag.

Meyer-Johansen, H. & Stauning, I. (2001). Bæredygtighed på arbejde – en ny social og faglig orientering i arbejdet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3(3), 43-63

Nicolini, D. (2014). Praxis and Practice Theory: A Brief Historical Overview. In: Nicolini, D., *Practice Theory, Work and Organization: An Introduction*, Oxford University Press.

Nielsen, B., S., & Nielsen, K., Aa. (2015). Aktionsforskning. In S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. ed., pp. 113-134) Hans Reitzels Forlag.

Nielsen, L. D., & Nielsen, K. A. (2006). Er fleksibiliteten bæredygtig?. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(2), 38-53.

Räikkönen, T. (2011). The greening of work: How green is green enough?. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(1), 117-133.

Rienecker, L., & Jørgensen, P. S. (2014). *Den gode opgave - håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser* (4. udg. ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Schatzki, T. (2012). A primer on practices. In: *Practice-based education: Perspectives and strategies*. Higgs, J. et al. Sense Publisher, 13-26.

Sørensen, B. A., & Wathne, C., T. (2007). *Bærekraftigt arbejdsliv - arbejdslivsutvikling i norden*. København: Nordisk Ministerråd.

Strand, R., Freeman, R. E., & Hockerts, K. (2015). Corporate social responsibility and sustainability in scandinavia: An overview. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 1-15.

Tholstrup, S. (2018). *Er du guldfugl eller fattig daglejer på det nye arbejdsmarked*. Retrieved Maj 29, 2018, from http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/359332/er_du_guldfugl_eller_fattig_daglejer_paa_det_nye_arbejdsmarked.html

Tidsskrift for arbejdsliv. (2010). Retrieved Maj 29, 2018, from <http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/index.php/tidsskrift-for-arbejdsliv>

Willig, R. (2013). *Kritikkens U-vending*. Hans Reitzel, 78-119