

# Retten til egen tid

## – tid i spændingsfeltet mellem professions- og lønmodtagerstrategier

Annette Kamp, Henrik Lund, Helle Holt & Helge Hvid

For de syersker, der syede fanerne i begyndelsen af 1900-tallet, var broderingen af tallet otte velkendt. Ved majdemonstrationen i 1908 gik Th. Stauning i front under parolen, "8 timers arbejde, 8 timers frihed, 8 timers hvile", som udgjorde kernen i kampen mellem arbejdskøberne og arbejdssælgerne på den tid. Ved overenskomstforhandlingerne i 1920 blev den otte timers arbejdsdag, efter ca. 50 års kamp, en realitet for størstedelen af arbejdsmarkedet. Resultatet blev aldrig ophævet til lov og har derfor måttes forsvares lige siden. Polemisk kan man spørge til, hvornår denne historiske sejr blev sat over styr? Diskursivt er 37 timer fortsat den dominerende forståelse af en normalarbejdsuge. Men i det moderne arbejde, som bevæger sig mod grænseløshed, ser vi, at denne norm i stigende grad antastes; i praksis arbejder mange, til opgaven er løst, og IT understøtter en opløsning af grænser mellem arbejdstid og privat tid. Spørgsmålet er, hvordan fagbevægelsen skal forholde sig til arbejdstiden; giver det mening at regulere tiden i det moderne arbejde? Dette diskuterer vi med udgangspunkt i lærerfaget, hvor en ny overenskomst netop peger mod større selvregulering af tid og arbejde.

### Tid og arbejdslivskvalitet i interessevaretagelsen

I den industrielle æra var tid grundlaget for ledelsens kontrol over arbejdet, og derfor blev tid også kernen i konflikter mellem arbejde og kapital op igennem det 20. århundrede. 'Scientific management' var et ekstremt udtryk for dette fokus på forholdet mellem tid og arbejde. Mere generelt handlede reguleringen af arbejdstid om arbejdsdagens længde og dens placering på døgnet; og begreber som merarbejde, overarbejde og aften- og helligdagsarbejde har dannet grundlaget for den forhandlede regulering af arbejdet.

Imidlertid har udviklingen af arbejdet mod større fleksibilitet og grænseløshed ført os tilbage til opgaveorientering og ledelseskontrol på output og ikke på tid (Tonboe & Jacobsen 2004; Felstead et al. 2005). Arbejdets nye rumlige grænseløshed og opløsningen af grænserne mellem arbejde og fritid gør det vanskeligt at fastsætte arbejdsdagens længde. Man kan sige, at det bliver mere uforudsigeligt, hvor og hvornår man arbejder, for det afhænger af, hvordan arbejdsituationen og det øvrige liv gestalter sig. Af samme grund ser vi en udbredelse af jobs uden øvre arbejdstid, såvel formelt som uformelt. Krav om, og ønske om, at

være tilgængelig og 'på' 24/7 gør arbejdet allestedsnærværende (Lund & Hvid 2007). Det, vi ser i dag, er en tendens til stadig mere individ- og situationsbestemt arbejdstid (Allvin et al. 1999; 2006). Dette betyder, at selvforvaltning af arbejdstiden er en central opgave for stadig flere lønmodtagere, både hvad angår hvor, hvornår og hvor længe der arbejdes, og hvordan arbejdet struktureres tidsmæssigt. Dette går hånd i hånd med en stigende individualisering i samfundet, hvor selvrealisering og karriere sættes i centrum – en udvikling der afspejler sig i en orientering mod muligheder i øjeblikket og bestræbelser på at være 'på' og 'med' (Honneth 2005; Willig 2005).

Denne udvikling fordrer mere fleksible arbejdstidsregler. Fagbevægelsen har derfor været under stærkt pres og har medvirket til at deregulere de avancerede arbejdstidsregler, der blev opbygget i overenskomsterne gennem det 20. århundrede. Dette er først og fremmest sket som følge af pres fra arbejdsgiverne, men også medlemmerne har presset på for mere individualiserede arbejdstider, frigjort fra overenskomsternes snærende regler. Imidlertid tyder nyere studier af tid og grænseløst arbejde på, at selvforvaltning af tid i sig selv skaber nye typer af belastninger i arbejdet – belastninger som ikke har med arbejdsdagens længde og placering på døgnet at gøre, men som snarere handler om rytmer og kvalitet af tid (Kamp m.fl. 2009). Det sætter nye betingelser for fagbevægelsens udvikling af strategier, og vi argumenterer i artiklen for, at de nuværende strategier i realiteten er utilstrækkelige, og at der savnes strategier, som forholder sig til de nye vilkår.

Vi anvender i artiklen udviklinger inden for lærerfaget samt Danmarks Lærerforenings (DLF) regulering af arbejdstid til at udfolde og illustrere denne problemstilling. Lærerfaget er med sin karakter af professionelt menneskearbejde et godt eksempel på

arbejde, som har mange grænseløshedstræk. Samtidig har lærerfaget en stærk og lang tradition for faglig organisering. DLF blev etableret som landsdækkende organisation allerede i 1874 og spejler på mange måder strategiske udviklinger i LO fagbevægelsen snarere end i såkaldte standsforeninger.

Artiklen er opdelt i en teoretisk og en empirisk del. Først introducerer vi to idealtypiske strategier til regulering af arbejdet: Et traditionelt beskyttelsesparadigme, hvor man ved hjælp af aftaler og regler søger at begrænse belastning og udbytning, og et udviklingsparadigme, der søger at understøtte medarbejdernes udvikling og egen kontrol i arbejdet, for dermed at skabe et mindre belastende arbejde. Dette danner en ramme til at forstå de dilemmaer og modsætninger, som præger fagbevægelsens strategier på området. Dernæst præsenterer vi med inspiration i nyere tidssociologi nye begreber til at forstå tid og belastning i grænseløst arbejdet. Hermed etableres et grundlag for at diskutere begrænsningerne i fagbevægelsens nuværende strategier. Den empiriske del består først af en historisk analyse af DLF's faglige strategier, som illustrerer, hvordan de to arketypiske tilgange er blevet bragt i spil. Dernæst viser vi i et casestudie af lærerarbejdet, hvordan det nuværende fokus på professionel selvregulering af tid skaber sine egne problemer. Sluttelig diskuteres, hvordan fagbevægelsen kan placere sig i dette felt.

## Fagpolitiske perspektiver på tid

I en klassisk forståelse af fagbevægelsen fokuseres ofte på spændingen mellem rollen som samarbejdspart versus klassekampsbevægelse (Hyman 2001). Imidlertid mener vi ikke, at denne modstilling i tilstrækkelig grad indfanger det, der er på spil i samtidens fagpolitik. I stedet vil vi opstille to forskellige paradigmer: Beskyttelsesparadigmet og

udviklingsparadigmet, som historisk har været anvendt i de faglige strategier. Vi udfolder disse to roller idealtypisk; det vil sige som analytiske konstruktioner, der rendefylder bestemte typiske træk. I praksis vil strategierne reflektere en kompleks blanding.

Den traditionelle regulering af tid trækker på et *beskyttelsesparadigme*, der handler om, at arbejdet indeholder belastninger, som lønmodtagerne skal beskyttes mod. Lønmodtageren og dennes liv formes af det arbejde, eller mangel på samme, der tilbydes. Lønmodtageren lider under magtasymmetrien mellem ledelse og medarbejdere, idet ledelsen har kontrollen over arbejdet gennem ledelsesretten. Ledelsesretten umyndiggør lønmodtageren, så denne ikke er i stand til at forme sit eget arbejde. Fagbevægelsens idealtypiske rolle overfor dette er at fungere som vagthund overfor uretfærdigheder, udbytning og sundhedsfarer i arbejdet. Der er mange måder at håndtere tiden ud fra et klassisk beskyttelsesparadigme, men de fleste er velkendte: Kortere arbejdstid, hviletidsbestemmelser, ret til pauser, undgå lange arbejdsdage, særlig beskyttelse og kompensation for arbejde uden for normal arbejdstid, begrænsning af og kompensation for løse ansættelsesforhold, mulighed for at afslå overarbejde, minimum antal sammenhængende timer og regler for vagtplanlægning der forhindrer såvel for komprimeret arbejdstid som for fragmenteret arbejdstid. Hertil kommer ferieloven, orlovsordninger, særlige fridage og omsorgsdage. Fælles for denne regulering er, at den sætter en række tidsmæssige rammevilkår for brug af arbejdskraft uafhængigt af det faktiske arbejde.

*Udviklingsparadigmet* og det dertil hørende aktive arbejdsbegreb handler om, at arbejdet, og de direkte producenter, indeholder uudnyttede potentialer for samfundet, organisationerne og de mennesker, der udfører det. Perspektivet i det aktive

arbejdsbegreb er, at vi skaber os selv og vores verden gennem arbejdet. I fagbevægelsen manifesterer det sig i strategier som 'det gode arbejde', 'det udviklende arbejde' eller 'det bæredygtige arbejde'. Idealtypisk handler det om fagbevægelsens historiske rolle som social bevægelse omkring arbejdets udvikling (Hyman 2001; Lund 2004). Afsættet er her et menneskesyn, der ser lønmodtageren som et myndigt og kreativt individ, der vil tage vare på sit eget arbejde og gøre sit arbejde så godt som muligt. Lønmodtageren har behov for at aktualisere sig selv gennem arbejdet – alene og i fællesskab med andre. Og med henvisning til Karaseks forståelse af psykosociale belastninger antages, at øget kontrol over arbejdet indebærer, at store krav kan håndteres uden, at det fører til et belastende arbejdsmiljø (Karasek & Theorell 1990). Udviklingsparadigmet udfoldes typisk kollektivt gennem professionens og faglighedens normer. Det aktive arbejdsbegreb, hvor det daglige arbejde kobles med udviklingen af et nyt og bedre samfund, har eksisteret lige så længe som arbejderbevægelsen, men det er først gennem 90'erne, at tænkningen afspejler sig i fagbevægelses moderniseringsstrategier.

Beskyttelses- og udviklingsparadigmerne er idealtypiske, og derfor er det i analyser af fagbevægelsens moderniseringsstrategier ikke muligt at identificere entydigt, hvilken rolle der vælges, men derimod hvordan de modstridende hensyn afvejes. En fagpolitisk arbejdstidsagenda, der i dag entydigt forfølger beskyttelsesparadigmet som nøglen til en genregulering af arbejdstiden, vil givetvis blive mødt med voldsom modstand med henvisning til, at globaliseringen og den såkaldte 'nye økonomi' fordrer fleksibilitet og øget arbejdskraft. På den anden side er håndteringen af samspillet mellem tid og arbejde i forhold til udviklingsparadigmet langt vanskeligere end i forhold til beskyttelsesparadigmet, fordi

reguleringen af tiden ikke må forhindre oplevelsen af mening, flow og naturlige rytmer i arbejdet. Frem for ydre regulering af tiden er idealet 'hver ting til sin tid', ud fra hvordan arbejdet og livssituationen gestalter sig og ud fra medarbejderens professionelle skøn. Tanken er, at medarbejderen, ud fra et fagligt hensyn til arbejdet, selv kan tilrettelægge arbejdet. Det vil sige en større eller mindre egenkontrol over arbejdstiden under hensyn til, hvad der er nødvendigt for, at arbejdet lykkes. Der er således ikke tale om en frit flyvende frihed over tiden, men heller ikke en fuldkommen ydre styring. Med andre ord et professionelt handlerum i forhold til den tidsmæssige strukturering af arbejdet. Spørgsmålet er ikke, hvor længe man har solgt sin arbejdskraft, og hvor mange og hvor lange pauser man har ret til, men hvad der udgør medarbejderens oplevelse af gode rytmer mellem ydelse og hvile, opgaver og deadlines osv.

Det er imidlertid tydeligt, at regulering via etablering af et professionelt handlerum for selvregulering af arbejdstiden ikke er uproblematisk. Gennem decentralisering af ansvaret, bredere jobs, teamorganisering, 'empowerment' og involvering kan medarbejderne opleve, at deres arbejde udgør en god ramme for fællesskab, personlig udvikling, mening, værdighed, selvrealisering, indflydelse, identitetsdannelse, frihed og engagement. Sådanne typer af arbejde er imidlertid også årsag til øgede psykiske og fysiske belastninger samt belastning af familien (Sørensen m.fl. 2007). Selvfølgelig kan man identificere arbejde, der er mere humant end andet arbejde, men det dominerende billede er, at det 'gode' arbejde også er 'dårligt', og det 'dårlige' arbejde også er 'godt'; det moderne arbejdsliv er mest af alt paradoksalt, eller som den svenske arbejdslivsforsker Casten von Otter udtrykker det: *"Aldrig har vi haft det så bra och mått så dåligt"* (Otter 2003).

Nogle forklaringer på denne dobbelthed kan hentes i den Foucault-inspirerede arbejdslivsforskning, som peger på de disciplinerende sider af udviklingsparadigmet, der indebærer, at udvikling og selvrealisering bliver en tvang frem for frihed. Manglende evne til at lykkes bliver da til den enkeltes ansvar (f.eks. Tynell 2002). Flere forskere peger på, hvordan denne tendens presser det moderne menneske og er kilde til depression og skyldfølelse (f.eks. Brinkmann & Eriksen 2005; Petersen 2005). Som Willig (2007) og Busch-Jensen (2004) fremfører, er der grund til at forholde sig kritisk til det liberale frihedsbegreb, som anvendes i moderne management, hvor frihed bliver synonymt med personlig selvudfoldelse og stilles i modsætning til fællesskab. Udviklingsparadigmet – i sin rene form – bygger i modsætning hertil på et begreb om frihed til at deltage og tage ansvar, til at engagere sig i at skabe en fælles virkelighed.

Der er altså grund til at se nærmere på problemer og muligheder i den professionelle selvregulering af tid. Her vil vi trække på nyere tidssociologi, der bidrager til en forståelse af dynamikkerne i selvforvaltning af tid og påpeger, hvordan denne selvforvaltning i praksis paradoksalt fører til acceleration, intensivering og konstant mangel på tid.

## Nye begreber om tid – nye belastninger

Tidsmæssig fleksibilitet er et gode, som mange medarbejdere efterspørger og stadig flere opnår. Det giver i princippet den enkelte muligheder for selv at disponere sin tid. Men paradoksalt nok er der samtidig en oplevelse af konstant tidsmangel – for travlehed. Og som vi vil illustrere nedenfor, handler det ofte om mangel på tid af passende kvalitet – passende i forhold til de opgaver, vi skal udføre. Tiden i det moder-

ne samfund er blevet et hot forskningsfelt. Samtidsforskere som John Urry (2000) og Thomas Hylland Eriksen (2007) peger på, hvordan indførelse af IT mere grundlæggende har muliggjort en række ændringer af tidsdimensionen i vores aktiviteter. I en lineær organisering af tid og opgaver ordnes begivenheder i et før og efter, opgaver organiseres, så de følger efter hinanden og bygger ovenpå hinanden, dvs. danner et længere fremadskridende tidsperspektiv. Dette er under pres. Det, vi ser, er i stedet:

- Konstant øjeblikorientering. Vi er konstant tilgængelige i forhold til udefrakommende impulser og informationer. Og i nuet er der ikke plads til at planlægge for fremtiden. Uforudsigelighed er et nyt vilkår.
- Polykronitet. Vi løser mange opgaver samtidig – opgaver, som ikke nødvendigvis har noget med hinanden at gøre, men som puttes ind imellem hinanden.
- Kompression af tiden er en konsekvens af, at alle mellemrum fyldes ud med opgaver. Små pauser i arbejdet, som kunne bruges til eftertanke, planlægning og restitution forsvinder dermed. Samtidig sker der også en acceleration. IT muliggør hurtigere informationsstrøm og kommunikation; en mulighed, som ofte bliver til et krav.
- Asynkronitet indebærer, at menneskers tid og rytme individualiseres. Nye teknologier tillader os at organisere arbejdet ud fra individuelle præferencer. Men samtidig er der et stigende krav om samordning med kolleger, kunder og leverandører. Denne form for synkronisering sker ad hoc.
- Fragmentering af tiden, opdeling af tiden i små bidder, som ikke hænger sammen, er en konsekvens af øjeblikorienteringen, de mange ad hoc kontakter, de mange samtidige opgaver, som løses sideløbende i et accelereret tempo. (Kamp 2008; Kamp & Lund 2009).

Med høje ambitioner til løsning af opgaver, som det typisk er tilfældet, når professionsidentiteten sættes i forgrunden, savnes ofte det, Hylland Eriksen kalder, *langsom tid*. Sammenhængende tid, med længere tidshorisonter og mulighed for fordybelse. Mange tidsstrategier retter sig netop mod at skaffe denne kvalitet af tid, og megen frustration over tidsnød knytter sig til problemer med at indfri netop dette ønske (Perlow 1999).

I de næste to afsnit vil vi præsentere vores analyse af DLF's strategier i forhold til tid og arbejde. Først ser vi på den historiske udvikling af strategier i DLF, som fører til, at selvregulering og tid og professionalitet stilles i forgrunden. Her bringer vi vore to idealtypiske reguleringsparadigmer i spil. Dernæst giver vi med en caseanalyse et indblik i de problemer, som følger med denne strategi, når den udfoldes i praksis. Her anvender vi de begreber om tid, som er beskrevet i dette afsnit.

## Fra detailregulering til professionel frihed

Under overskriften 'professionel frihed' indgik Danmarks Lærerforening (DLF) og Kommunernes Landsforening (KL) i 2008 en ny arbejdstidsaftale.

Regulering af tid har spillet en central rolle i DLF's strategier historisk og har i høj grad være en markør for DLF's identitet som fagforening. Vi starter med en kort gennemgang af, hvordan reguleringen af tid historisk er blevet anvendt og forstået i DLF. Her bygger vi – udover de skriftlige kilder – på et interview med en konsulent i DLF med lang erfaring inden for feltet (Olsen 2010). På denne baggrund diskuterer vi den nye arbejdstidsaftale. Hvad er den udtryk for rent strategisk? Og hvordan fungerer den som regulering af arbejdsbelastning?

Regulering af tid har været et omdrejningspunkt for nogle af de vigtigste diskus-



sioner om DLF's identitet som fagforening. Kontrol over egen arbejdstid har altid spillet en vigtig rolle i lærernes professionelle selvforståelse. Dermed er arbejdstiden – som det gælder andre faggrupper – en del af spillet om egenkontrol mellem arbejdsgivere og medarbejdere. Men regulering af arbejdstiden har også – på traditionel vis – indgået som en beskyttelse mod belastning, ligesom arbejdstidsnormer er et spørgsmål om ressourcer og bemanning og dermed en sikring af beskæftigelse.

For at forstå de særlige konflikter, som har udspillet sig omkring arbejdstiden og dens regulering i lærerfaget, må man have øje for det skisma mellem professionsorganisation og fagforening, som har præget DLF i det meste af foreningens historie.

Lærerfaget organiseredes i 1874 som den første landsdækkende interesseorganisation for lønmodtagere. Udgangspunktet var professionen, men der var også stærke fagforeningsmæssige træk. Blandt andet var kampen for 'anstændige lønforhold' central (Due & Madsen 1999). Siden har organisationen gået på to ben, professionsbenet og fagforeningsbenet, men undervejs har der været meget forskellig vægt på benene. Arbejdstiden har spillet en nøglerolle i de større strategiske skift, som er sket historisk i DLF.

### **Den første store konflikt om arbejdstidens regulering**

Indtil 1993 var lærerne statstjenestemænd. Tjenestemandsansættelse indebar en stærk regulering af løn og arbejdsforhold og også en afståelse af retten til konflikt. Læreren var ansat til undervisning i et bestemt antal timer ugentligt. Hvordan forberedelse og de øvrige opgaver varetoges, var op til læreren selv. Skematimer var eneste regulering. Vi havde altså den privatpraktiserende lærer med metodefrihed, og lærerne var i enestående grad i stand til at kontrollere eget

arbejde. Man kan altså sige, at professionsforståelsen dominerede organiseringen af området indtil 1993.

Men det foregående tiår havde dog på mange måder lagt grunden til de forandringer, der skulle følge. Med 80'erne fulgte politisk radikalisering og større lønarbejderbevidsthed. Lærerforeningen nægtede for eksempel at tage ansvaret for folkeskolens udvikling i en periode med nedskæringer. Det var et brud med en tradition for at bruge sin professionsstatus ved at komme med indspil til, hvordan man (ud fra et professionelt synspunkt) burde gennemføre forandringer, som bedst tilgodeså de overordnede mål med skolen (Andersen 2005b). Der var altså lagt op til forandring. Også de kommunale ledere var utilfredse. Man mistænkeliggjorde lærernes arbejdsindsats; et arbejde med 7 ugers ferie og 25 skematimer resten af ugerne; lignede det ikke mere et deltidsarbejde? Arbejdsgiverne ønskede med andre ord i højere grad at kunne råde over lærernes tid. Kommunaliseringen, som afviklingen af tjenestemandssystemet og overgang til kommunal ansættelse kaldtes, betød, at reguleringen af tid var til forhandling. Og resultatet blev en detaljeret normsættelse af tiden kaldet UFØ (Normer for Undervisning, Forberedelse og Øvrige aktiviteter). Det vigtigste element var fastsættelse af en generel forberedelsesnorm, men også alle andre opgaver blev – så vidt det var muligt – kategoriseret og normsat.

De fagpolitiske argumenter for aftalen var for det første at modgå kaldsbevidstheden; man skulle have løn for sit arbejde – og væk fra gratisarbejdet. For det andet spillede beskyttelse en vigtig rolle. Lærerne skulle beskyttes mod de belastninger, som kommer af at arbejde alt for meget. Et tredje argument var synliggørelse af arbejdet. Man kunne med dette system faktisk dokumentere, at lærerarbejdet var et reelt fuld-tidsarbejde (og måske mere end det) og altså

modgå arbejdsgivernes mistillid. Samtidig gav det også muligheder for at kontrollere kommunernes ressourcetildeling til lærerområdet, det vil sige det antal lærerstillinger, som blev udløst af en given undervisningsmængde. Også et vigtigt spørgsmål i fagforeningsperspektiv.

Vedtagelsen skete ikke uden sværdslag. UFØ-normerne stod i modsætning til den professionsbaserede regulering af tiden og blev af mange snarere set som et benspænd end et hjælpemiddel til at få hverdagen til at gå op (Due & Madsen 2007).

### **Det næste take – forsimping og fleksibilisering**

De næste år udviklede lærerarbejdet sig for alvor til at være baseret på samarbejde og teams. Faste skemaer afløstes af eksperimenter, projekter og tværfaglige forløb. Lærernes udgave af det fleksible arbejde var født. UFØ-normerne oplevedes allerede fra starten som bureaukratiske – de gav meget administrativt arbejde; og de var vanskelige at bruge til at styre arbejdet. Dette blev selv sagt kun værre, efterhånden som arbejdet blev mere fleksibelt. Normerne stod i stigende grad i modsætning til udviklingen i arbejdet. I løbet af 90'erne forsimpledes normerne i flere omgange i et forsøg på at mindske bureaukratiet og gøre dem mere praktisk anvendelige.

Udviklingen i arbejdet og de nye lærerroller betød imidlertid, at både arbejdsgiver og arbejdstager ønskede mere fleksibilitet. Og igen i 1999 var reguleringen af arbejdstiden i centrum. Decentralisering af reguleringen blev resultatet. Dette var måske ikke overraskende, taget i betragtning at det var den udvikling, som skete på arbejdsmarkedet som helhed. Det var et forsøg på at tilpasse reguleringen til de lokale forhold og dermed give tillidsrepræsentanten mulighed for at skabe normeringer, der virkede meningsfulde lokalt. Den kollektive regule-

ring bevarede, men der blev givet afkald på ligheden – de ens og dermed lige gode normer over hele landet (Due & Madsen 1999).

### **Professionel frihed 2008**

Systemet var dog stadig udskældt som taylorisering, bureaukrati og tælleregime. Et paradigmeskift var på vej – med større fokus på professionsbenet. Det skyldtes imidlertid i høj grad, at lærerne som professionel gruppe var i modvind. Folkeskolelærerne stod – og står – med ansvaret for en af samfundets kerneinstitutioner, og mange af de problemer, som opstår i samfundets omstilling i forhold til globalisering, videnssamfund, informationssamfund etc., havner på lærernes bord. Lærerne blev en udskældt gruppe (Andersen 2005a; 2007). Samtidig øgedes presset fra arbejdsgivernes side for at opnå større tidsmæssig fleksibilitet i lærernes arbejde. Skoleledelse optog også i stigende grad dagsordenen; Kommunernes Landsforening ønskede at udvide ledelsesrummet. Som det siges i en udredning fra KL, Finansministeriet og Undervisningsministeriet:

*“Reguleringen af folkeskolelærernes arbejdstid er vidtgående, detaljeret og dybt indgribende i ledelsesretten. Reguleringen af indholdet i arbejdstiden går langt videre, end hvad der gælder for andre offentligt ansatte”* (Udvalget om analyse af folkeskolelærernes arbejdstid 2006).

DLF konkluderede således, at fagforeningsstrategien gav bagslag, og at der måtte lægges mere vægt på konsolidering af professionen (Andersen 2005b). Det handlede blandt andet om at definere den specialiserede viden, som dannede baggrund for et fagligt skøn; at kunne henvise til en fagetik. Men det handlede også om, at omverdenen skulle anerkende professionens legitimitet. DLF startede derfor et arbejde på dette felt med vedtagelsen af en professionsetik (DLF

2002) og udarbejdelsen af en professionsstrategi (DLF 2005).

Dette er baggrunden for det ny paradigme for tidsregulering i OK 2008. UFØ-normerne afskaffes, og kun den direkte undervisning normeres. Resten overlades til selvregulering. Selvregulering af tiden bliver en måde at hævde det unikke faglige skøn og dermed et led i at styrke professionen. Man kan sige, at lærernes egenkontrol over tiden er tilbage. Tiden er nu fleksibel og reguleres af professionsnormer, sådan som de tolkes af den enkelte. Sammenfattende er vi altså fra 2008 gået fra en kollektiv (men decentral) regulering til en individuel forvaltning af tid. Og diskussionen af arbejdsbelastninger er nedtonet.

Sammenfattende ser vi altså, hvordan de to idealtypiske strategier, lønmodtagerstrategien og professionsstrategien, bliver bragt i spil i forskellige perioder. Arbejdets udvikling mod større grænseløshed spiller en rolle for valget af strategi; men er ikke det eneste afgørende. Faktisk har der i hele DLF's historie været interne fagpolitiske disputer mellem de to strategier. Dermed er der i perioder modsætninger mellem DLF og dele af medlemskaren; f.eks. når detailreguleringer opleves som et bureaukratisk jernbur. Strategierne indgår nemlig i et komplekst spil om kontrol over arbejdet. Dels som forskellige tilgange til at kontrollere løn- og arbejdsforhold. Men også i forsøg på at kontrollere mere overordnede samfundsmæssige betingelser som folkeskolens generelle udvikling, lærerarbejdsmarkedet og lærernes status og anerkendelse. Professionen og dermed selvforvaltningen af tid og opgaver står nu i forgrunden og kan på mange måder anskues som en løsning i takt med arbejdets modernisering. Men også som et kompromis der giver plads for et nyere element af det moderne arbejde, (skole)ledelse.

Spørgsmålet er, hvordan denne selvforvaltning fungerer. Der etableres nye mulig-

heder for, at læreren kan udfolde sig som professionel. Men vores påstand er, at denne tidsmæssige fleksibilitet også skaber nye belastninger. Disse belastninger er forbundet med de kvalitative dimensioner af tiden. I det næste afsnit vil vi se nærmere på, hvordan dette udfolder sig på to moderne danske skoler.

## Selvregulering af tid i lærerfaget – en case

### Metode og design

Vores empiriske materiale består af to case-studier: en privat grundskole, der her kaldes Havnefrontskolen, og en folkeskole, som her kaldes Pionerskolen. Arbejdet på de to skoler er kendetegnet ved at have udviklet sig mod større grænseløshed gennem en konsekvent og substantiel organisering i selvstyrende teams. Det er skoler, hvor der lægges stor vægt på projektorienterede undervisningsformer, og hvor arbejdet med de sociale relationer til både børn og forældre fylder meget. Begge skoler udmærker sig ved at være tæt på såvel politikernes som forældrenes idealer for en god skole. Som medarbejder bliver man mødt med høje krav fra ledelse og kolleger, men får samtidig vidtgående muligheder for at realisere faglige ambitioner og udvikle sig som menneske. Derfor har ingen af skolerne problemer med at rekruttere dygtige og engagerede medarbejdere – tværtimod er der altid overskud af dygtige ansøgere.

Caseanalyserne er gennemført i perioden efteråret 2008/foråret 2009. I alt er der gennemført 10 dages observationer på hver skole, hvor vi så vidt muligt har fulgt en enkelt lærer en hel dag. Undervejs gennemføres små debriefing interviews, der giver indblik i begrundelser – og værdier og normer – for prioriteringer samt dilemmaer og oplevet belastning i arbejdet. Ligeledes



har vi bedt fire lærere fra hver skole om at skrive dagbog i en uge. Også disse er fulgt op med korte debriefing interviews. Derudover er der gennemført 10 semistrukturerede interviews med lærere, skolelederen og afdelingslederen, ligeledes på begge skoler. Resultaterne blev drøftet og kommunikativt valideret på et fælles netværksseminar, hvor deltagerne fra begge skoler deltog.

Analysen fokuserer på at synliggøre den strukturering af tid og de kvaliteter af tid, der præger arbejdet, med henblik på at forklare og tydeliggøre de tidskonflikter, som lærerne oplever – og som foreningens regulering i sidste instans må forholde sig til.

### Den kroniske mangel på tid

Lærerne har i princippet udstrakt kontrol over deres arbejdstid og arbejde i øvrigt. De kan vælge at bruge en masse tid på én opgave og mindre på andre. De har muligheder for at lære nye ting og udvikle færdigheder, f.eks. gennem udviklingen af egne undervisningsmaterialer. De får brugt deres faglige færdigheder i jobbet og kan bruge deres kreativitet til at gøre undervisningen interessant for eleverne. De har også betydelig indflydelse på arbejdet. De har friheden til på daglig basis at tage beslutninger f.eks. om skemaer og undervisningsmetoder. Gennem teamet har de indflydelse på, hvordan arbejdet er organiseret; f.eks. kan tre lærere lægge deres klasser sammen, tage på udflugt, sætte fokus på læsning osv. Arbejdet på skolerne har således mange kvaliteter og berigende elementer. Alligevel opleves store belastninger i arbejdet. De handler ikke alle om tid – følelsesmæssige belastninger fylder meget – men mange problemer sammenfattes som 'den kroniske mangel på tid'.

### Teamorganisering

Teamorganiseringen på skolerne er det, der gør arbejdet grænseløst på en kvalitativt an-

derledes måde end den grænseløshed, der er forbundet med den traditionelle privatpraktiserende lærer. På Havnefrontskolen var klasselærerfunktionen opløst således, at hele teamet var ansvarlige for hele årgangen, hvilket reelt betød, at alle lærere skulle have et indgående kendskab til 48 elever. På Pionerskolen blev alle timer inklusive special- og vikartimer lagt ud i teamene, hvilket betød, at de skulle dække ind for hinanden ved sygdom, dog med undtagelse af langtidssygemeldinger over en uge. Det forhold, at de tidsmæssige ressourcer lægges ud i teamene, betyder, at teamene er reelt selvstyrende, men rammerne for selvforvaltningen af tid sættes relationelt. Det er i teamet, at tiden forhandles, fordeles og anvendes. Denne organisering er af største betydning for egenkontrollens karakter, og det er i det lys, arbejdstidsaftalen implikationer skal vurderes.

I praksis betyder det, at den enkelte lærer har potentielt stor indflydelse på den arbejdsmæssige sammenhæng, hun indgår i, men også at oplevelsen af egenkontrol afhænger af en vellykket arbejdsdeling med kollegerne:

*"... man får jo ikke et skema, så man så ved, hvad man skal lave resten af året. Hver time, hver dag. Man har selv indflydelse på, hvordan man tilrettelægger undervisningen, så man kan vælge at have meget projekt- og emneorienteret forløb... Hvis vi vil lave et tværfagligt forløb, så kan vi sætte os ned og sige, at vi skal bruge så og så mange dage og moduler. Det plotter vi så ind et sted. Det er jo fantastisk, at det kan lade sig gøre. Jeg tror faktisk, jeg ville trives dårligt med den gamle måde at lave skole på.... Nu tænker jeg f.eks. på sådan nogle ting, som traditionelt har været ledelsesopgaver som at lægge skema og dække hinanden ind ved sygdom. Sådan nogle store planlægningsmæssige ting, som før har været en ledelsesopgave, ligger nu her*

hos lærerne. Og det er en stor forandring, og det er en stor udfordring, som både er meget, meget spændende, men det er også krævende. Det er rigtigt krævende, og der er rigtig mange ender, der skal gå op" (lærer på Pionerskolen).

I citatet er det tydeligt, at begejstring og belastning går hånd i hånd, men hvad det er, der er "rigtigt krævende", bliver først tydeligt ved observationerne. Det er omfanget og antallet af interpersonelle relationer, der gør arbejdet ekstremt dynamisk, uforudsigeligt og hektisk. Den kompleksitet, der opstår, når arbejdet teamorganiseres og tilpasses moderne undervisningsformer, skaber et nærmest uendeligt behov for planlægning og koordinering. I praksis betyder det, at lærerne hele tiden må være tilgængelige for hinanden og villige til at afvige fra egne planer.

Lærerne skal være fleksible, kunne skifte planer og gøre noget andet, end de havde planlagt. Man vil gå meget langt for at finde gode løsninger i forhold til børnene og det pædagogiske, og det er et princip, at der skal være plads til nye initiativer, også selvom de griber ind i egne planer. Der foregår meget ad hoc planlægning – man bytter rundt på roller og opgaver i sidste øjeblik. Der køres i dag med rullende planlægning; undervisningsplanerne udarbejdes for nogle få uger ad gangen. Øjebliksorientering, tilgængelighed og uforudsigelighed er altså vigtige karakteristika ved arbejdet. Det skaber imidlertid også en stor sårbarhed.

Sygdom er det, som for alvor kuldkaster planerne. Teamet skal selv dække de fire første dages fravær; derefter er der vikardækning. Når en kollega i teamet er syg, må alle planer ændres, og andre mindre ambitiøse modeller bringes i anvendelse. Undervisningen aflyses aldrig. Planlagte forløb må udskydes, én lærer må passe to grupper elever, undervise i andre fag o.l. Det opleves ofte som frustrerende og utilfredsstillende.

"Sygdom i teamet, det kan virkelig få det hele til at ramle. Jeg var i et ikke-funktionsdueligt team på et tidspunkt, og der havde vi plan A, B og C, og vi kom næsten aldrig over plan C, fordi de var syge hele tiden eller havde barn syg. Hvis ikke man kan få lov at lave det, man i virkeligheden rigtig gerne vil pga. alle mulige udefrakommende impulser og krav... så er det stressende" (Lærer på Pionerskolen).

Lærerne skal ikke individuelt forvalte deres egen tid ud fra egne faglige normer. Det er det praksisfællesskab, teamet udgør, der kollektivt skal forvalte de knappe tidsmæssige ressourcer ud fra professionens normer.

#### Tilgængelighed

For at arbejdet kan lykkes, må lærerne hele tiden holde sig opdateret på Skoleintra (mail- og konferencesystem) og være tilgængelige på mobil og sms.

Det forventes, at man er tilgængelig; det gælder både i forhold til kolleger, der henvender sig, og forældre, som ringer. Og IT-systemerne understøtter denne udvikling; strømmen af informationer, som man forventes at forholde sig til, stiger, ligesom der forventes hurtig respons. Det er en del af kulturen på skolen, at man forholder sig til, hvad der sker, engagerer sig og deltager:

"Du er nødt til at involvere dig. Du kan ikke tillade dig bare at sætte dig tilbage og tage imod og sige: ja fint, det bekymrer så ikke mig. Den måde, de både kører lærermøder, og den måde, teammøder fungerer på, der er du simpelthen nødt til at give noget. Du kan ikke sætte dig tilbage og bare slappe af. Og det kan man andre steder" (Lærer på Pionerskolen).

De fleste af lærerne er på Lærintra og Forældreintra seks til otte gange dagligt.

Lærernes sms'er også indbyrdes; det tætte samarbejde kræver megen koordination. De fleste skriver på intranettet om aftenen. Dagbøger og interviews viser, at der let bruges mere end en time til kommunikation på intranettet hver aften. Men også i weekenden bliver intranettet tjekket.

På begge skoler prioriteres relationer mellem lærere, elever (og forældre) meget højt. De handler blandt andet om at udvikle fællesskaber mellem eleverne og om at udvikle relationerne mellem børn og voksne på en ligeværdig måde. Det udmøntes blandt andet i et ideal om at være 100 % til stede og tilgængelig i den tid, man er på skolen. Derfor er lærerne altid til rådighed, når de på gangen møder børn, der vil dem noget, eller når lærerne kan se, at der er behov for, at en voksen griber ind. Og det understreges, at børnene kan henvende sig, når de vil – også i lærerværelset.

Som det er beskrevet ovenfor, bidrager normen om tilgængelighed til, at lærernes tid på skolen bliver fragmenteret. De bliver hele tiden afbrudt af kontakter til kolleger. Men også tiden derhjemme risikerer at blive splittet op i små her-og-nu-opgaver. De mange opgaver med kommunikation æder den tid, der er til rådighed til fordybelse.

*“Hvis du f.eks. sender en mail til dine kollegaer kl. 20 om aftenen om, at du skal forholde dig til naturugen næste uge, så føler kollegerne, at man forventer, at de er klar og har taget stilling til det kl. 8 næste morgen, når vi mødes. Eller, hvis nogle forældre henvender sig fredag eftermiddag, så kan man ikke parkere den, fordi den mentalt kommer til at fylde”* (Lærer på Havnefrontskolen).

#### Ingen mellemrum

Der er ikke egentlige pauser, altså mellemrum, som man kan bruge til mere privat kontakt med kollegerne eller til at samle sig

og lade op. Hvis man vil have et mellemrum, er det en mulighed at gå ud at ryge, hvilket kræver, at man går væk fra matriklen. Flere lærere fremhæver det som en af fordelene ved at ryge. Eller man kan blive i et undervisningslokale. Det er meget svært at finde fred. Pauserne mellem timerne er ikke alene en intens og travl tid, det er også *fragmenteret tid*. Mange små forskelligartede her-og-nu-opgaver løses, og der er hele tiden afbrydelser. Det drejer sig om forskellige opgaver. For eksempel opgaver knyttet til den enkelte lærers forberedelse. Det kan være ting, der skal kopieres, eller teknisk udstyr, der skal hentes og gøres klar i lokalet. Men ofte handler det om ad hoc koordinering af arbejdet. Lærerne møder på forskellige tidspunkter og har forskellige rytmer, og de må derfor gribe fat i hinanden, når deres baner krydses. Tiden på skolen opleves således som komprimeret og intens.

#### Tidspuslespillet mellem arbejdsliv og familieliv

Mange dage er lærerne relativt tidligt hjemme – ofte ved 3-tiden om eftermiddagen – og kan hente børn i rimelig tid og tilbringe tid med familien. Billedet af lærerjobbet som familievenligt er dog nok for simpelt. Det er en konstant kamp at finde tid og plads til den nødvendige fordybelse inden for forberedelsen og andre opgaver, som kræver en høj grad af koncentration over en længere periode. Tiden på skolen byder i stadig mindre grad på tid af den rette kvalitet til sådanne opgaver. Derfor flytter opgaverne hjem. Kampen om tiden flyttes fra skole til familien, hvilket forklarer, hvorfor lærere beretter om massive problemer med at balancere arbejds- og familieliv. Jobbet griber på mange måder ind i privatlivet på en måde, der gør det svært at få tingene til at gå op, og løsning af tidspuslespillet skaber nye problemer.

## Forberedelsen

Forberedelsen af timerne er et arbejde, som kræver både pædagogisk og faglig kreativitet. Det er en opgave, som kræver koncentration og længere sammenhængende tid, og som derfor lægges hjemme, typisk i weekenden eller sidst på aftenen, når børnene er kommet i seng. Skolens tidsmiljø er ikke egnet til den type af opgaver. Det er en opgave, der altid kan gøres bedre; bruges mere tid på. Derfor er det også et sted, hvor professionelle normer og den tid, der er i døgnnet, kan komme på kollisionskurs. Men mange giver udtryk for, at de finder en balance; et 'godtnok'-niveau; vel vidende, at planer hurtigt kan kuldastes, og at der må improviseres undervejs. Det er imidlertid ikke enkelt, ofte har den faglige forberedelse også indflydelse på, om det bliver en socialt vel fungerende time.

*"Men jo fagligt, hvis jeg ikke får det fagligt forberedt og ikke føler mig hjemme i det, jeg skal lave, så er det uroen opstår og konflikterne. Hvis jeg har det faglige overskud og har planlagt afveksling og har nogle gode... så er der jo ikke noget, så er det jo bare derudaf..."* (Lærer på Havnefrontskolen).

IT-teknologien stiller lærerne fri af tid og rum, men uden synkronisering med kolleger kan de ikke foretage dispositioner, der er nødvendige for elevernes læringsproces. Lærerne kan ofte kun koordinere deres arbejde ved at etablere møder i de sene eftermiddage, aftener og weekender. Dette behov for koordination skaber derfor en kultur, hvor det er et ideal at være tilgængelig døgnnet rundt, og alt er meget hektisk på grund af den enorme mængde af sociale interaktioner. Dette ideal om at være tilgængelig, er ikke begrænset til kolleger, men også til forældre og elever.

## Engagementet

Der er imidlertid også andre perspektiver på arbejdet, som lærerne finder væsentlige. Der er et ønske om at have faglige diskussioner med kollegerne, at få efteruddannelse, at snakke læringsforståelser og -modeller. Og der er et ønske om at udvikle skolen som organisation og arbejdsplads, med langsigtede målsætninger og rammer, der kan kultivere begge perspektiver. Dette, som kun kaldes en 'egen orientering', ses som en væsentlig del af arbejdet og er noget, som der findes tid og ressourcer til. Det er dog stadig en kamp at sørge for, at det fastholdes og ikke forsvinder i dagligdagens mere her-og-nu rettede aktiviteter. Dermed bliver det også til en tidskonflikt.

Flere giver udtryk for, hvordan de er splittede mellem deres engagement i arbejdet og deres engagement i familien, og beskriver, hvordan den dårlige samvittighed bliver en daglig følgesvend:

*"Det er sådan en nagende samvittighed: Nu skal du i gang med at lave det der, i stedet for at være lidt mere tilstede, når du er sammen med dine egne børn, din familie"* (Lærer på Havnefrontskolen).

*"Min datter, som går i 7. klasse, siger: Nå igen. Nå, er du heller ikke hjemme i dag. Hvor jeg på et tidspunkt stopper og siger, det er faktisk rigtigt... hvor man gange er det ikke, jeg har sagt til hende: jeg kommer senere hjem, og når jeg kommer, så skal jeg lige sidde denne her time igen. Nå, siger hun bare, nå"* (Lærer på Pionerskolen).

Det er ikke blot det individuelle engagement i jobbet som skolelærer; ønsket om at skabe en skole, som udvikler børnene individuelt og i fællesskab, der driver lærerne. Også teamstrukturen spiller en rolle; teamet er et stærkt fællesskab; nogle beskriver

faktisk teamet som en slags ægteskab. Så følelsen af forpligtelse overfor teamet er stor:

*“Vi fordeler jo tit tingene mellem os, så man er ligesom nødt til at få gjort tingene færdigt. Man er sgu nødt til at arbejde, til tingene er gjort, fordi ellers så sidder der nogle andre og mangler det. Og det gør jo så, at jeg må sidde, når ungerne er gået i seng og lave det færdigt” (Lærer på Pionerskolen).*

Konflikterne mellem arbejde og privatliv opleves og beskrives i høj grad som individuelle problemer. Det er dine egne valg og derfor også din egen skyld, når du ikke kan skabe en balance mellem arbejde og familieliv. Denne ‘privathed’ er med til at forstærke problemerne og gør det vanskeligere at finde løsninger.

### **Sammenfatning**

Vores casestudie illustrerer, hvordan nye organiseringsformer og nye normer omkring lærerarbejdet skaber et arbejde, hvor tidsmangel er kronisk. Der savnes ikke blot tid til ting, det kunne være rart at få klar, men tid til at få arbejdet til at lykkes. Konflikterne handler ikke i første række om arbejdsdagens længde; som vi søger at illustrere, er det nok så meget kvaliteten af tiden, som er problematisk. Med Hartmuth Rosas (2008) udtryk sker der en acceleration af tiden. Og sammen med den konstante tilgængelighed og uforudsigeligheden opleves tiden som fragmenteret i små momenter, som ikke kan bruges til at løse dele af kerneopgaven – den flytter hjem. Forlængelse af arbejdsdagen er en af mange strategier, der anvendes for at leve med tidskonflikterne.

I dette spil om tiden forsvinder blikket på de samfundsmæssige, organisatoriske og ledelsesmæssige strukturer, som producerer konflikterne, og blikket vendes indad. Den stadig større kompleksitet indebærer en voksende fysisk og social afstand mel-

lem beslutninger og konsekvenser. Lærerne har tilsyneladende stor kontrol over tid og arbejde, men oplever at miste grebet.

### **Konklusioner og diskussion**

Denne artikel diskuterer forskellige mulige fagbevægelsesstrategier i forhold til at regulere arbejde, som i et vist omfang er grænseløst. Vi startede med at påpege, hvordan fagbevægelsen står overfor grundlæggende dilemmaer i forhold til regulering af arbejdstiden. Traditionel belastningstænkning, hvor der fokuseres på at regulere arbejdstidens længde og placering på døgnnet mv., er ikke nødvendigvis nyttig i forhold til arbejde, hvor selvledelse og selvrealisering spiller en vigtig rolle. Sådanne beskyttelsesstrategier tenderer til at fungere som en spændetrøje for medarbejderne og kommer til at stå i modsætning til deres faglige selvforvaltning af tid og opgaver. Men strategier til fornyelse er helle ikke uproblematiske.

Ser vi på de to idealtypiske tilgange til regulering, lønmodtagerstrategien og professionsstrategien, som vi har opstillet, er det klart, at begge strategier rummer både muligheder og problemer. Professionsstrategien kan ses som mere velegnet til moderne grænseløst arbejde, fordi den lægger vægt på selvregulering; men ikke nødvendigvis i en individualiseret form, idet professionens (eller fagets) normer tjener som en kollektiv ramme og rettesnor. På den anden side adresserer denne strategi ikke konflikterne i feltet; dilemmaer mellem ledelsens krav, de professionelle krav og den enkeltes ønsker. De professionelle krav står sjældent alene og er ikke så entydige. Derudover tyder mange undersøgelser på, at det grænseløse arbejde eller ‘det grådige arbejde’, som Kvande & Rasmussen (2007) kalder det, langt fra er uproblematiske. Snarere ser det ud til, at denne type arbejde både er godt og dårligt; de færreste vil undvære fleksibilitet og mu-



ligheder for selvregulering; men alligevel er en konstant mangel på tid et typisk træk ved arbejdet.

Vi argumenterer derfor for, at vi må forstå tid og belastning i det moderne arbejde på nye måder. Fokus på selve tidspuslespillet, som nu er den enkeltes ansvar, og på forskellige kvaliteter af tid kan være nøglen til en bedre forståelse. Den bagvedliggende tanke er, at fagbevægelsen herved kan finde inspiration til fornyelsen af sine strategier. Begreber om arbejdstidens fragmentering, acceleration, komprimering og mangel på mellemrum; uforudsigelighed og ad-hoc koordinering giver stof til nye karakteristika af arbejdet og formår bedre at fange de dilemmaer, som opstår i det grænseløse arbejde, hvor medarbejderne selv regulerer arbejdstiden.

I vores casestudie af DLF's strategier i forhold til arbejdstid viser vi, hvordan DLF altid har balanceret mellem en professionsstrategi og en beskyttelsesstrategi. Valget af den nuværende form for tidsregulering afspejler ikke blot det fleksible arbejdes indpas i lærerarbejdet og dermed en søgen efter en adækvat reguleringsform. Det er også et spørgsmål om at forsvare den bastion, som professionen udgør, og dermed bevare kontrol med et fagligt felt, hvor mange aktører kappes om definitionsretten.

Umiddelbart virker en professionsstrategi, som den DLF har udviklet, som en mulig vej. Den giver rum for medarbejdernes selvforvaltning af tiden og skaber samtidig en kollektiv, normativ ramme omkring de individuelle tidsstrategier. Spørgsmålet er, om professionens normer kan tjene som en fællesskabsbaseret regulering af de tidsmæssige belastninger i arbejdet? På baggrund af vores casestudie er svaret umiddelbart, nej; de kan i hvert fald ikke stå alene. Professionsnormer tjener på den ene side til at give legitimitet samfundsmæssigt, men selvfølgelig også til at skabe rammerne om faglige

fællesskaber. Men dels er normerne brede (og det må de også gerne være), og dels er lærerfaget et felt i flux. Professionens norm i det moderne lærerarbejde ser – lidt firkanteret sat op – ud til at understøtte, at arbejdet altid kan gøres bedre; omsorg, læring og dannelse er uendeligt og kun afgrænset af mangel på tid.

Ud af casestudiet træder flere forskellige muligheder for at imødegå disse problemer. Tre af dem forekommer særligt centrale. For det første kan der etableres en større grad af fælles tidsmæssige rytmer. Det kan forebygge fragmentering af tiden, samt mindske spredning af kollegamøder over snart sagt alle døgnets vågne timer. Og det vil fremme det praksisfællesskab, der skaber en kollektiv ramme for selvforvaltning af tiden. For det andet kan det være nødvendigt at reducere tilgængeligheden i denne form for menneskearbejde, hvor kravet om kommunikation og sociale relationer synes at være stejlt stigende. Dette kan lade sig gøre ved at etablere regler lokalt på arbejdspladsen. Men disse normer kan bakkes op af fagforeningen ved at eksempler indsamles, udredes og diskuteres. Dermed vil også reelle mellemrum, pauser, blive mulige. Og endelig er det vigtigt, at der arbejdes med de professionelle normer. De må også inkludere en grad af selvbeskyttelse, således at det er legitimt at sige fra. 'Det gode arbejde' er også et arbejde, man kan holde til, og ikke nødvendigvis et uendeligt forbedringsprojekt med uendelige ambitioner. Det er ikke en let diskussion; men en diskussion, det er nødvendigt at føre.

En stor del af denne form for regulering af arbejdstiden peger ud på det lokale niveau. Det er vanskeligt at forestille sig dette reguleret via overenskomst-mæssige regler. Men fagforeninger kan selvsagt understøtte sådanne udviklinger normativt. Det, som er den store udfordring, er at sætte dilemmaet mellem frihed og fællesskab på dags-

ordenen. Mange af disse tiltag antaster den individuelle fleksibilitet. Og spørgsmålet er, om det her på kanten til 10'erne er muligt

at skabe forståelse for, at fællesskabet ikke må ses som en forhindring, men som en betingelse for deltagelse og udfoldelse.

## REFERENCER

- Allvin, Michael et al. (2006): *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*, Malmö, Liber AB.
- Allvin, Michael et al. (1999): *Frikopplad eller fränkopplad. Om innebörder och konsekvenser av gränslösa arbeten*, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Andersen, Lotte Bøgh (2005a): Gode arbejdsforhold og/eller høj professionel status, i *Månedsmagasinet Undervisere*, <http://api.archive.undervisere.dk/binAPI/streamfile.exe?name=FS/Documents/117/41117.pdf&type=application/pdf&path=ArchiveFiles>
- Andersen, Lotte Bøgh (2005b): *Offentligt ansattes strategier. Aflønning, arbejdsbelastning og professionel status for dagplejere, folkeskolelærere og tandlæger*, Århus, Politica.
- Andersen, Lotte Bøgh (2007): Underviseres mangel på prestige, i *Månedsmagasinet Undervisere*, 3, <http://www.undervisere.dk/ObjectShow.aspx?ObjectId=46136>
- Brinkmann, Svend & Cecilie Eriksen (red.) (2005): *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænsløse udviklingskultur*, Århus, Forlaget KLIM.
- Busch-Jensen, Peter (2004): Det (måske knapt så) frie autonome subjekt, i *Psyke & Logos*, 2, 420-447.
- Danmarks Lærerforening (2002): Professionsidealet for Danmarks Lærerforening, i *Folkeskolen*, 44, 2. sektion, <http://www.dlf.org/files/DLF/Vi%20arbejder%20for%20dig/Profession%20og%20kompetence/profideal.pdf>
- Danmarks Lærerforening (2005): *Professionsstrategi og -udvikling. Et sekretariatsnotat*, DLF.
- Due, Jesper & Jørgen Steen Madsen (1999): DLF 125 år. Opgør med centralismen, i *Folkeskolen*, <http://www.folkeskolen.dk/ObjectShow.aspx?ObjectId=12430>
- Due, Jesper & Jørgen Steen Madsen (2007): *Lærernes arbejdstidsregler som joker i overenskomstspillet*, Forskningsnotat udarbejdet til Månedsmagasinet Undervisere, København, FAOS.
- Eriksen, Thomas Hylland (2007): *Øyeblikkets tyranny. Rask og langsom tid i informasjonsalderen*, Oslo, Aschehoug pockets.
- Felstead, Alan, Nick Jewson & Sally Walters (2005): *Changing Places of Work*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Honneth, Axel (2005): Organiseret selvrealisering – individualiseringens paradokser, i Rasmus Willig & Marie Østergaard (red.): *Sociale Patologier*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Hyman, Richard (2001): *Understanding European Trade Unionism – Between Market, Class & Society*. London, SAGE Publications Ltd.
- Kamp, Annette (2008): *Nye begreber om tid og arbejde*, Roskilde, Roskilde Universitet.
- Kamp, Annette & Henrik Lambrecht Lund (2009): Time in boundaryless work, i Laerte Idal Sznelwar, Fausto Leopoldo Mascia & Uiara Bandineli Montedo (red.): *Human Factors in Organizational Design and Management IX*, Santa Monica, California, IEA Press, 435-440.
- Kamp, Annette, Henrik Lambrecht Lund & Helge Søndergaard Hvid (2009): Tid, belastning og fællesskaber i det grænsløse arbejde, i *Psyke & Logos*, 2, 612-632.
- Karasek, Robert Allen & Töres Theorell (1990): *Healthy work – stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York, Basis Books.
- Kvande, Elin & Bente Rasmussen (red.) (2007): *Arbejdslivets klemmer. Paradokser i det nye arbejdsliv*, Trondheim, Fakkbokforlaget.
- Lund, Henrik Lambrecht (2004): Bæredygtighed og fagpolitisk interessevaretagelse i spændingsfeltet mellem partnerskaber og

- social bevægelse, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 6, 3, 63- 85.
- Lund, Henrik Lambrecht & Helge Hvid (2007): *Øje på det grænseløse arbejde. LO-medlemmerne i spændingsfeltet mellem industrisamfundets traditionelle lønarbejde og videnssamfundets grænseløse arbejde*, København, LO.
- Olsen, Hans Henrik (2010): Interview, konsulent i DLF, afholdt 18. august.
- Otter, Casten von (red.) (2003): *Ute och inne i svenskt arbetsliv*, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Perlow, L. (1999): The time famine, i *Administrative Science Quarterly*, 44, 57-81.
- Petersen, Anders (2005): Depression – Selvets utilstrækkelighedspatologi, i Marie Østergaard & Rasmus Willig (red.): *Sociale Patologier*, København, Hans Reitzels forlag.
- Rosa, Hartmuth & William E. Scheuerman (2008): *High-speed society: social acceleration, power, and modernity*, Pennsylvania, Pennsylvania State University Press.
- Sørensen, Ole H. m.fl. (2007): Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9, 2, 38-54.
- Tonboe, Jens & Michael Hvid Jacobsen (2004): *Arbejdssamfundet. Den beslaglagte tid og den splittede identitet*, København, Hans Reitzels forlag.
- Tynell, Jesper (2002): Det er min egen skyld – nyliberale styringsrationaler inden for Human Ressource Management, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 7-24.
- Urry, John (2000): *Sociology beyond societies – mobilities for the twenty-first century*, London and New York, Routledge.
- Udvalget om analyse af folkeskolelærernes arbejdstid (2006): *Delrapport om analyse af folkeskolelærernes arbejdstid – Ledelsesrum, flexibilitet og ressourceanvendelse*, Finansministeriet, Undervisningsministeriet & Kommunernes Landsforening.
- Willig, Rasmus (2007): *Til Forsvar for Kritikken*, København, Hans Reitzels forlag.

**Annette Kamp**, ph.d., er lektor på Center For Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, ENSPAC, RUC.  
e-mail: kamp@ruc.dk

**Henrik Lund**, ph.d., er lektor på Center For Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, ENSPAC, RUC  
e-mail: llund@ruc.dk

**Helle Holt**, ph.d., er seniorforsker på SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd  
e-mail: hh@sfi.dk

**Helge Hvid**, ph.d., er professor på Center For Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, ENSPAC, RUC  
e-mail: hh@ruc.dk