

TID, BELASTNING OG FÆLLESSKABER I DET GRÆNSELØSE ARBEJDE

Annette Kamp, Henrik Lund & Helge Hvid

Moderne grænseløst arbejde er begunstiget af, at fortidens rigide krav om at være på rette sted til rette tid er blevet mindre. Men til gengæld er der en tendens til, at arbejdet bliver mere hektisk, den enkelte skal styre sin egen tid, der skal multitaskes, og dagligdagen bliver mere uforudsigelig. Dermed skabes et tidsmiljø med nye frihedsgrader og nye belastninger. I denne artikel bliver tidsmiljøet i det grænseløse arbejde karakteriseret med inspiration fra begreber fra tidsociologien, nemlig tidsregimer, tidsordener, og tidsrytmer. Tidsmiljøet kan dog kun forstås ved at inddrage den måde, tiden opleves og erfares på, når der er grænseløse arbejdsvilkår på spil. Derfor bliver begreber om tid udfoldet i en caseanalyse af en moderne grundskole med teambaseret arbejde. Studiet viser, at individualiserede tidskonflikter udgør en væsentlig psykisk arbejdsmiljøbelastning, idet konfliktløsning og koordinering fortrænger mulighed for fordybelse og langsigtet udvikling. Artiklen perspektiveres med bud på interventioner, som fremmer kollektive rytmer og dermed et tidsmiljø, hvor tiden har en mere restituerende kvalitet.

Indledning

Tid spiller en central rolle i arbejdslivet. I det traditionelle arbejde var tid selve kernen i byttehandlen mellem arbejdsgiver og arbejder (Hyman, 2001), ligesom den var genstand for prægnante arbejdskonflikter om arbejdsdagens længde; begreber som normal arbejdstid, overtid samt arbejde på søn- og helligdage dannede således grundlaget for lønsystemerne (Thompson, 1967). Tilsvarende fokuserede den arbejdspsykologiske forskning i arbejdets belastninger primært på arbejdsugens og -dagens længde og placering på døgnet samt indflydelse på arbejdstidens placering samt konsekvenserne af fleksible arbejdstider (Jeppesen, 2003; Albertsen, 2007a).

Den forandring af arbejdet, vi har set igennem de senere årtier, har imidlertid grundlæggende forandret tidsdimensionen i arbejdet. Opgaveorientering er et nøgleord; gennemførelsen af opgaven inden for fastsatte deadlines er vigtigere end den tid, der er medgået. Desuden baserer nye produktions- og ledelsesformer sig på, at den enkelte medarbejder har stor selvbestemmelse mht., hvordan, hvor og hvornår opgaven skal løses. Det betyder, at rytmerne

i arbejdet bliver stadig mere individuelle, tid og rum i arbejdet bliver i større grad præget af grænseløshed, og selvregulering af tid bliver i sig selv en væsentlig opgave (Allvin m.fl., 1999; Lund & Hvid, 2007; Kamp & Lund, 2008). Tiden spiller altså en ny rolle i arbejdet, og nyere forskning peger på, at tidsrytmer er væsentlige for at forstå kvaliteter og belastninger i arbejdslivet (Hvid, 2006a).

Men samtidig savnes begreber, som kan sætte os i stand til at forstå og studere forskellige tidsrytmer i det moderne, grænseløse arbejde, ligesom kun meget få empiriske studier beskæftiger sig med problemstillingen.

Vi indleder artiklen med en argumentation for, at tiden i det grænseløse arbejde ikke kun ændres med hensyn til omfang og placering, men at der også sker forandringer i tidens kvalitet. Med inspiration fra nyere tidssociologi (f.eks. Nowotny, 1994; Urry, 2000) udvikles der begreber for forandringer i tidens kvalitet. De centrale begreber er her tidsregime, tidsorden og tidsrytme. Disse begreber afprøves i et studie af en moderne grundskole. På denne baggrund foreslår vi et fokus på konfliktende tidsordener i studiet af tid i moderne organisationer. Artiklen afsluttes med en mere generel diskussion af, hvordan vi skal forstå og studere de problemer, som er forbundet med den grænseløse tid i arbejdet, og dels spørger vi mere fremadrettet: Hvordan kan man forbedre tidsmiljøet¹? Hvordan kan man udvikle sundere fælles arbejdsrytmer inden for rammerne af det moderne arbejdsliv?

Tiden i det grænseløse arbejde

'Det grænseløse arbejde' er et begreb for udviklingstendenser, der aktuelt gør sig gældende i større eller mindre udstrækning i det moderne arbejde. I arbejde, der har en grænseløs karakter, er de traditionelle normer, værdier og regler omkring arbejdet flyttet, opløst eller gjort flydende. Det gælder således arbejdstid og -sted, forholdet mellem arbejde og familieliv, grænser i opgaver, grænser for grænsetilhørsforhold og loyalitet (Allvin m.fl., 1998; 2006). Dette er med til at ændre tidens kvalitet. I tidligere studier er udviklingstendensen mod grænseløshed blevet beskrevet i fem dimensioner (Hirchhorn & Gilmore, 1993; Lund & Hvid, 2007; Lund 2007). Vi vil her kortfattet præsentere nogle antagelser om, hvordan tidens kvalitet påvirkes af udviklingen i hver af de fem dimensioner, baseret på foreliggende litteratur.

Den tidsmæssige og rumlige grænseløshed indebærer brud med kendte normer i det traditionelle industrielle arbejde, hvor det er meget klart, hvor og hvornår arbejdet skal udføres. Ledelseskontrollen flyttes ofte fra arbejdstiden til output (Perlow, 1999), og vi ser flere job uden øvre arbejdstid. Arbejdstiden kan være selvvalgt eller bestemt af deadlines, og arbejdet kan

1 Tidsmiljøet bruges her som en kort betegnelse for belastningsdimensionen af arbejdstidens strukturering og kvalitet – allegorisk med betegnelsen arbejdsmiljø.

udføres i hjemmet som distancearbejde. Informationsteknologier understøtter denne udvikling (Felstead og Jewson, 1999, 2000; Allvin, 2001). Der sker derfor en bevægelse i retning af opløsning af arbejdstidsnormernes grænser – måske ikke formelt, men i praksis er der ofte betalte og ubetalte ekstratimer, weekend- og aftenarbejde (Jeppesen, 2003). Her sker altså primært en forandring i arbejdets længde og placering, hvilket kan ændre balancen mellem arbejde og fritid med negative konsekvenser for familieliv til følge (Holt, 2003; Albertsen, 2007b). Men også *uforudsigelighed* (hvor og hvornår der arbejdes) øges, ligesom arbejdet kan blive mere *intense*, fordi man som tendens er på arbejde, når der er meget at lave (Buser, 2008).

Organisatorisk grænseløshed indebærer, at det traditionelle bureaukrati afløses af en fleksibel arbejdsorganisation; arbejdet bliver mere situations- og opgavebestemt, og der lægges øget vægt på selvforvaltning (Piore & Sabel 1984; Kern & Schumann 1984, Womack m.fl. 1991). Dette indebærer som tendens et *brud med faste rytmer og rutiner* i arbejdet. Dette gælder også pauser som en fælles rutine. Vi ser således en større *uforudsigelighed* i arbejdet, idet der fordres en stadig parathed hurtigt til at ændre planer, og *selvforvaltning af tid* bliver et vigtigt omdrejningspunkt. Samtidig øges kompleksiteten i arbejdsopgaverne, og informationsteknologien tillader mennesker at pakke flere og flere forskellige aktiviteter sammen i nuet. Dermed bliver *multitasking* et karakteristisk udviklingstræk.

Subjektiv grænseløshed henviser til en øget individualisering og ændring af arbejdetikken: et brud med den traditionelle kollektivt orienterede lønarbejder som idealforestilling; og en orientering mod individuel selvrealisering og karriereorientering via en stadig udvikling i arbejdet (Giddens, 1994; Bovbjerg 2003; Willig, 2009). Arbejdet foregår som en række af projekter, ikke nødvendigvis på samme arbejdsplads eller med de samme kolleger (Botanski & Chiapello, 2005). Denne form for grænseløshed bidrager til et brud på længere tidshorisonter, til en orientering mod *mulighederne i nuet*, mod at være *med og på*. Samtidig med at arbejdsrytmerne bliver stadig mere individuelle, bliver koordinering med andre kolleger i og uden for organisationen et stigende problem. I tidsterminologi taler vi her om *asynkronitet*.

Kulturel grænseløshed. Med introduktionen af værdibaserede ledelsesformer og fokuseringen på menneskelige ressourcer fremhæves teamspirit, passion og kreativitet på bekostning af disciplin og solidaritet (Haviv m.fl., 2007; Andersen, 2004). Denne dimension af grænseløshed skal forstås som en bevægelse, der opløser eller forandrer arbejdspladsens værdier og normer, f.eks. ved at fagkulturen nedbrydes eller ved forsøg på at skabe et stærkt virksomhedsfællesskab med en høj grad af samhørighed. Man må formode, at den kulturelle grænseløshed bidrager til at forstærke nogle af de tendenser, der er beskrevet ovenfor. Det bliver vanskeligere for medarbejderen at sætte grænser mellem arbejdstid og fritid, ligesom den kultu-

relle grænseløshed kan forstærke passionen i det organisatorisk grænseløse arbejde og dermed gøre arbejdet mere intensivt og uforudsigeligt.

Endelig indebærer den *Politiske grænseløshed* en stigende delegitimering af kollektive reguleringsformer, for eksempel baseret på aftaler mellem medarbejdere og ledelse (Kristensen, 2003; Due & Madsen, 2004; Andersen & Mailland, 2005). Denne udvikling vanskeliggør forsøg på at skabe kollektive normer for at imødegå problemer med tiden i det moderne arbejde, og dermed forstærkes presset for individuel forvaltning af tiden. Hvis disse antagelser om, hvordan udviklingen mod grænseløshed ændrer tidsdimensionen i arbejdet holder stik, er det væsentligt at udvikle begreber og metoder til at studere tiden i det moderne arbejde. Metoder, som inddrager medarbejdernes subjektive erfaringer og oplevelser med tiden. f.eks. følelser og oplevelser af tilstedeværelse vs. ønsker om at være flere steder på samme tid, stress og travlhed vs. hektisk, men spændende aktivitet, afbrydelser vs. flow, fællesskab vs. for lidt tid til hinanden og ensomhed etc. De kvalitative dimensioner af tid skabes gennem arbejdets relationelle interaktioner. Vi kan ikke forstå kvaliteterne ved tiden uden at inddrage de fælles rutiner, vaner, pauser, normer og møder, som opstår gennem de interpersonelle relationer, der er nødvendige for arbejdets udførelse og kvalitet. For at skaffe os begreber om tiden i grænseløst arbejde vil vi trække tidssociologiens erkendelser ind.

Et nyt tidsregime på vej?

Industrialiseringen skabte et tidsregime, som allerede Durkheim (1915/1968) problematiserede. Med industrialiseringen fik tiden en status som noget, der eksisterer uden for os selv – en selvstændig målestok. Urværket – den newtonske fysik og for den sag skyld den moderne økonomi – skabte en opfattelse af tid som et abstrakt og uafhængigt forhold. Tid, understreger Durkheim, må imidlertid ses som en social institution, eller er regime, som indeholder en række fælles normer og regler, som tillader koordinationen af menneskelige aktiviteter. Et eksempel herpå er, hvordan standardiseringen af tid som clock time sikrede den synkronisering, som var nødvendig for udviklingen af jernbanen – en infrastruktur med umådelig stor betydning for udviklingen af den tidlige kapitalisme i Europa og USA. I en durkheimsk optik bliver regulering af tid derfor afgørende for samfundets sammenhængskraft og reproduktion. Der etablerer sig et lineært tidsregime, hvor tiden er en uafhængig størrelse, som alle aktiviteter og hændelser knyttes til. Et tidsregime, som kommer til at dominere i den industrielle æra – ikke mindst i arbejdslivet.

I dette lineære tidsregime er optimering af tiden og adskillelse af aktiviteter i højsædet. Tid bliver en ressource, der skal udnyttes så optimalt som muligt, og aktiviteter bliver adskilt og effektiviseret uafhængigt af hinanden med henblik på at opnå den størst mulige effektivitet. Det er muligt at op-

dele tiden i universelle matematiske enheder. Det tayloristiske og fordristiske produktionssystem er et sindsbillede på det lineære tidsregime.

Som følge af globalisering, individualisering og øget brug af it tegner der sig nu et nyt konkurrerende tidsregime, som endnu ikke har fundet sin endelig form og sit blivende navn. Flere forskere såsom John Urry, Helga Nowotny og Thomas Hylland Eriksen peger samstemmende på, hvordan der er sket en dramatisk forandring af tid set som social institution. De giver forskellige bidrag til at beskrive det tidsregime, der etableres i det senmoderne (eller postmoderne) samfund. Men overordnet set udpeger de et nyt tidsregime karakteriseret ved komprimeret og accelereret tid, ved tilstedeværelse i stadig nutid, ved at mange ting skal foregå samtidig og ved asynkronitet – altså mange individuelle og ikke samordnede tidsrytmer.

Urry (2000) udvikler begrebet *instantaneous time* (øjeblikkelig tid) til at indfange det nye tidsregime. *Instantaneous time* er et tidsregime, hvor tid og rum effektivt er afkoblet. It transmitterer information så hurtigt, at det overskrider menneskets evne til bevidst at erfare det. Stedet bliver virtualiseret. Den forøgede hastighed og omsætning betyder, at tidshorisonterne bliver stadig kortere, og tiden bliver fragmenteret. Endelig følger menneskers aktiviteter – arbejde, fritid, måltider etc. – i stigende grad individuelle mønstre. Mennesker, der har et arbejdsfællesskab eller et familiefællesskab, følger forskellige tidsrytmer og er sjældent til stede samtidig i samme rum. Man kan altså sige, at der sker en desynkronisering af tid-rum-aktivitetsrelationerne.

En anden banebrydende forsker på dette felt, Helga Nowotny, anvender begrebet *the extended present* (den udvidede nutid) (Nowotny, 1994). Med dette begreb ønsker hun at indfange det faktum, at mennesker lever i en konstant tilstand af travlhed og ikke har tid til i nutiden at planlægge for fremtiden. Vi lever fra projekt til projekt, mens de daglige og mere ensformige rutiner i hverdagen træder i baggrunden. Vi er hele tiden rede til at reagere på nye impulser og informationer. Uforudsigelighed er dermed blevet et vilkår.

Eriksen (2007) bygger videre på Urry og Nowotny og beskæftiger sig med konsekvenser for menneskers hverdagsliv. Han observerer, at tiden i det moderne samfund i stigende grad består af korte og intense øjeblikke – *hurtig tid* – og at denne hurtige tid kvæler *den langsomme tid*; den tid, hvor man kan fordybe sig i en opgave, en oplevelse eller en relation, og som arbejder ud fra langsigtede horisonter. Samtidig peger han på, at de *mellemrum*, som vi før har haft i hverdagen, fyldes ud af hurtig tid. For eksempel kan transport og ventetid i bus og tog fyldes ud med SMS'er, tjek af e-mails o.l. Og han mener, sådanne mellemrum spiller en vigtig rolle i menneskers liv, som pause, refleksion, og kreativ distraktion. Tiden fragmenteres, deles op i øjeblikke, der truer med at blive afløst af et nyt øjeblik. Han mener, at den lineære tidsopfattelse har den kvalitet, at den får os til at se vore handlinger i en længere tidshorizont og dermed som fremadskridende og kumulative. Og

som han siger: ”*Problemet er, at tidsopfattelsen ikke er lineær nok*” (2007: 70). Ifølge Eriksen er det nødvendigt at afgrænse den hurtige tid for at skabe plads til langsom tid og til mellemrum. Vi skal kun være ’on line’ i visse perioder for at kunne fordybe os i andre. Vi skal med vore begreber designe rytmer i dagligdagen, som gør det nye tidsregime håndterligt. Rytmebegrebet kommer vi tilbage til senere.

Arbejdets forskellige tidsordner

Urry, Novotny og andre tidssociologer er samtididiagnostikere, som fokuserer på de overordnede udviklingstendenser. Disse udviklingstendenser finder vi dog sjældent i rene former. Snarere vil vi finde blandingsformer. Selvom den industrielle epoke er præget af lineær tid og den post-industrielle tid er præget af øjeblikkelig tid, så er det ikke sådan, at det ene tidsregime blot afløser det næste. Som flere forskere peger på, så har ingen tidsregimer absolut hegemoni; forskellige regimer sameksisterer (Jensen & Westenholz, 2004; Du Gay, 2003).

Dette bekræftes af nyere studier af tid og arbejdsliv, der peger på, at der til forskellige opgaver i arbejdslivet knytter sig forskellige ’tidsordner’, der udtrykker bestemte lokalt etablerede normer for varighed, tempo, krav til synkronisering samt sekvens. En etableret tidsorden vil ofte kombinere de forskellige tidsregimer på specifikke måder. Empiriske arbejdslivsstudier viser, at de forskellige tidsordner, der knytter sig til forskellige opgaver, kan stå i en belastende konflikt med hinanden. Disse studier bygger alle på en forståelse af tid, hvor strukturer i form af institutionaliserede tidsordener spiller en rolle, men ikke er determinerende. Der lægges vægt på aktørernes aktive forhandling af tidsordener. Aktørerne ses dermed som medskabere af tidsordener.

Et eksempel herpå er Ylijoki & Mätyläs (2003) studie af de kollektive tidsordener i akademisk arbejde med det formål at forstå den oplevelse af tidsnød og pace, som præger arbejdet. Formålet er at indfange de kollektive fælles tidsperspektiver, som medarbejderne bruger, når de gør rede for deres arbejde; Ylijoki og Mätylä identificerer ud fra deres interviews flere tidsordener i akademisk arbejde, som er i konflikt med hinanden. Især *den skemalagte tid* (tid til opgaver som undervisning og kommunikation med korte tidsfrister og mange deadlines) og *timeless time* (tid til fordybelse, læsning og intellektuelle diskussioner) er i konflikt hinanden, og usikkerhed og uforudsigelighed skaber i sig selv en følelse af risikotagning, samt en dynamik, som er med til at forøge intensitet og tempo. Som Eriksen påpeger, vinder den hurtige tid ofte: Kontrakttiden – præget af korte tidshorisonter, intensitet og løsning af mange opgaver samtidig – dominerer, og muligheden for *timeless time* ses som utopisk. Disse pres og dilemmaer fører til, at der er meget lidt tid til fællesskabet; til at forfølge langsigtede perspektiver og fælles interesser.

Andre forfattere såsom Waterworth (2003) samt Knights og Odih (2002) fokuserer ligeledes på konflikter mellem forskellige tidsordener. Waterworth, som undersøger sygeplejerskers forhold til tid og arbejde, peger på, hvordan *needing time* (tid til at tilbringe tid med patienten og lytte til patientens behov og erfaringer) kræver en vis varighed og uforstyrret opmærksomhed; mens andre dele som f.eks. at svare 'kalderen' er opgaver, som klares her og nu, men som opfattes som forstyrrende og ødelægger den langsomme tid med patienten. Waterworth observerer, at sygeplejerskerne ofte (fysisk) løber for at reducere forstyrrelserne. Knights og Odih (2002) undersøger arbejdet i callcentre og identificerer her også konflikter mellem forskellige tidsordener som helt centrale for arbejdsforholdene. På den ene side præges arbejdet af et traditionelt clock time-regime, med et ekstremt fokus på varigheden af den enkelte samtale med kunden. På den anden side kræver arbejdet også et fokus på samtalens emotionelle kvalitet – kunden skal have en oplevelse af ægte kontakt med menneskelig kvalitet – og det aspekt af opgaven fordrer, at den indre tidsmåler (for en stund) suspenderes; noget, der om ikke i varighed så i typen af tidsorden kan sammenlignes med sygeplejerskernes *needing time*.

Andre studier beskæftiger sig mere specifikt med aspekter af det ny tidsregime. Et godt eksempel er Perlow (1999), der undersøger en gruppe it-ingeniører, som producerer programmer. Hun viser, hvordan fragmentering af tid samt konflikterne mellem individualisering af tid og behovet for synkronisering kan forklare deres *long hours culture*. Den væsentligste tidskonflikt i arbejdet er konflikten mellem tid til at udføre det, som opfattes som kerneopgaven, og 'afbrydelserne'. It-ingeniørerne mener selv, at virkeligt ingeniørarbejde er det, de udfører individuelt ved computeren, arbejde bygget på videnskabelige principper og kreativitet, mens deres kommunikation med kollegerne er afbrydelser, der betyder, at den individuelle tid er fragmenteret. Det betyder, at ingeniørerne oplever uforudsigelighed og mangel på kontrol over arbejdet. Tidsplanlægning virker meningsløst, da planerne bliver brudt fra starten. Afbrydelserne er imidlertid nødvendige for, at de kan koordinere arbejdet og komme videre med deres opgaver. Mange møder derfor tidligt eller bliver sent for at få mere tid til 'selve arbejdet'. Perlows undersøgelse peger på, hvordan kommunikation og samarbejde bliver til forstyrrelser, der hverken anerkendes i den professionelle selvforståelse eller af ledelsen. Begge universer bygger på en individualiseret forståelse af arbejdet. Perlow peger på, at kun ved at indtænke behov for synkronitet og kollektivitet i arbejdsopgaven – og ved at se dette som en del af kernen i arbejdet – kan it-ingeniørernes arbejdsliv forbedres.

Tidens kvalitet er altså i fokus. Det er ikke primært længden af arbejdsdagen, som er fokus, selvom forlængelse af arbejdsdagen er én af løsningsstrategierne på tidskonflikter, men selvfølgelig i sig selv også er en potentiel belastning. Tidsordener og tidens kvalitet forstås i tæt sammenhæng med de opgaver, der løses. Og her spiller de kollektive normer om faglighed en væ-

sentlig rolle og er bestandig i spil i aktørernes tidsstrategier. Det individuelle ansvar for styring af tiden betyder, at medarbejderne selv må løse de dilemmaer, der opstår, når forskellige tidsordener er konfliktende. Disse strategier er imidlertid ofte i sig selv med til at accelerere tempo og intensitet. Så man kan sige, at det at løse tidspuslespillet i sig selv kan være en belastning, men også at de løsninger, der findes, kan være belastende.

Rytmer – et begreb for design af arbejdets tidsmiljø

Det moderne arbejdsliv er spændt ud mellem to forskellige tidsregimer: den lineære tid og øjeblikkets tid. Disse to tidsregimer konkretiseres lokalt i forskelligartede tidsordener, knyttet til forskellige opgaver. Det konfliktende forhold mellem de forskellige tidsordener kan skabe alvorlige belastninger i arbejdet. De konfliktende tidsordener kan skabe et belastende tidsmiljø.

Disse belastninger kan ikke elimineres ved, at man lader det ene eller det andet tidsregime dominere. Med reference til nogle af de ovennævnte studier må vi konstatere, at akademikerne kan hverken droppe den skemalagte tid eller tiden til fordybelse, sygeplejersken kan hverken droppe den indfølelse tilstedeværelse sammen med patienten eller den hurtige reaktion på alarmer.

Udfordringen ligger derfor i at designe nogle rytmer i dagligdagen, der skaber en struktur for tid og opgaver, som reducerer konflikten mellem de forskellige tidsordener.

I det følgende vil vi gennem et casestudie af arbejdet i en dansk grundskole vise, hvordan forskellige tidsordener eksisterer side om side i et konfliktende forhold. Disse konflikter skaber til sammen et stærkt belastende tidsmiljø. I det afsluttende afsnit vil vi diskutere muligheden for at etablere rytmer i lærernes arbejde, som reducerer konflikterne mellem de forskellige tidsordener.

Tiden og det grænseløse arbejde i grundskolen

Præsentation af caseanalysen

I det foregående afsnit har vi med inspiration fra den nyere tidssociologi og udvalgte nyere studier i tid og arbejde udviklet en teoretisk ramme, som vi vil anvende i analysen af tidsmiljøet. Målet er at belyse, hvilke indsigter om det moderne arbejde det bringer at fokusere på tidsdimensionen, samt nærmere at udforske de problemer, som er forbundet med tiden i det grænseløse arbejde.

I forhold til vores interesse for tid, arbejde og stress er både de *tidsordener*, som danner en ramme for den måde, man forstår og tænker tid på, *de tidsstrategier*, man anvender i forvaltningen af tiden, samt *de personlige erfaringer af tid* væsentlige at indfange. Vi indkredser således forskellige

tidsordener i arbejdet, analyserer de konflikter, der er mellem dem, samt de tidsstrategier, der er på spil.

Vi præsenterer en caseanalyse af en grundskole i en større provinsby, som her kaldes Havnefront skole. Arbejdet som lærer i grundskolen ses som eksempel på et arbejde, som i de senere år har udviklet sig mod større grænseløshed, og den skole, som er udvalgt som case, udmærker sig ved at være en af frontløberne på dette område. Skolen er en privat skole, men den afspejler på mange måder den udvikling, folkeskolen har gennemgået i de senere år, med organisering i selvstyreende team, stor vægt på projektorienterede undervisningsformer, og hvor arbejdet med de sociale relationer til såvel børn som forældre fylder meget. De udviklinger mod større standardisering, som ses i folkeskolen i form af brug af elevplaner, tests og dokumentation, findes derimod kun i mindre grad.

Metode

Caseanalysen er baseret på empiriske studier gennemført i efteråret 2008/foråret 2009. Tidsordener og tidsstrategier undersøges for det første via observationer på skolen. Herved får vi indblik i tidens kvaliteter: Intensitet, fordybelse, fragmentering af tiden, afbrydelser, pauser, multitasking, uforudsigelighed etc. I alt er der gennemført 10 dages observationer, hvor vi så vidt muligt har fulgt en enkelt lærer en hel dag. Undervejs gennemføres små debriefinginterviews, der giver indblik i begrundelser – og værdier og normer – for prioriteringer samt dilemmaer og oplevet belastning i arbejdet. For at få et indblik i tidsrytmer og tidsstrategier i resten af døgnet har vi bedt 4 af skolens lærere at skrive dagbog i en uge. Også disse er fulgt op med korte debriefinginterviews. Derudover er der gennemført 10 semistrukturerede interviews med lærere, skolelederen og afdelingslederen. Nøgletemaer i forhold til interviewene er organisationens kultur og pædagogiske værdier, kommunikationsformer og -praksisser, forberedelse og afvikling af undervisning, mødekultur og -praksis, lærer- og skole-hjem-samarbejdet, pauser, tempo, intensitet og normer omkring tiden samt det psykiske arbejdsmiljø, herunder krav, indflydelse, mening, rolleklarhed, ledelse, social støtte, tillid, retfærdighed, anerkendelse og belønning.

Arbejdets elementer af grænseløshed

I dette afsnit gives en kort karakteristik af lærerarbejdet på Havnefront skole ud fra de forskellige dimensioner af grænseløshed.

Arbejdet som lærer har traditionelt foregået både hjemme og i skolens lokaler. I Havnefront skole forstærkes den *rumlige* grænseløshed af, at skolens fysiske rammer ikke lever op til en moderne skoles behov; ligesom det understøtter grænseløsheden. Skolen har forskellige lokaler til de forskellige typer undervisning, men der er trængsel alle vegne, og lokalerne er ufleksible. Lærernes forberedelse og rettelse af opgaver lægges fortrinsvis i

hjemmet. Møder foregår på caféer, privat eller forskellige steder på skolen. Det er vanskeligt at finde lokaler med arbejdsro på skolen.

Den *tidsmæssige* grænseløshed er ikke af ny dato i lærerfaget, men har alligevel ændret karakter. Skoleklokkens ringen ind og ud med faste intervaller er afskaffet, men tidsskemaer er fortsat et helt afgørende strukturerende element. Dette kommer til udtryk gennem en masse skemaer: Elevernes ugeskema, lærerens ugeskema, lærernes tidsnormer, skolens årsplan, lokale skemaer m.v. Skemaerne kæder tid og arbejdsopgaver sammen; men svarer sjældent til det faktiske arbejde. Tiden er i praksis individ- og situationsbestemt. Et ideal om tilgængelighed fremmer tidsmæssig grænseløshed, idet man på alle tider kan blive kontaktet af elever, forældre, ledelse og kolleger.

Organisatorisk består de grænseløse elementer af teamarbejde, hvor man sammen planlægger og gennemfører undervisning i tre klasser. Ledelsesformen er tilbagetrukket; der er en klart formuleret ide om, at man blander sig så lidt som muligt i lærernes arbejde og helst ser, at de selv tager ansvaret for at løse problemer. I teamene er arbejdskrav og forventninger fra ledelsen og hinanden ikke formaliseret. Rollefordelingen og arbejdsdelingen er tilfældig og foregår ad hoc. Den traditionelle klasse er afløst af årgange med skiftende grupperinger bestemt af undervisningen og det sociale. Ugeskemaet er afløst af en cirka årsnorm for de forskellige fag for at give plads til projektuger. Grænseløshed fremmes ligeledes af de organisatoriske udfordringer, der er forbundet med undervisningsdifferentiering og et ideal om at være en meget rummelig skole. Dette medfører et stort behov for koordination og diskussioner mellem lærerne (og speciallærerne).

Den *kulturelle* grænseløshed kommer primært til udtryk som værdier omkring det pædagogiske arbejde. Værdierne går på brede humanistiske idealer om 'demokrati i børnehøjde', om rummelighed og om at skabe fællesskaber mellem eleverne og mellem voksne og børn. Skolen er kendt for sine store ambitioner på disse felter. Skolen er baseret på idealer om, at den enkelte lærer skal have frihed til at realisere sine idéer i bestræbelserne på at skabe en god skole for børn. Den gode eller nye idé har forrang, og lærerne anerkendes af hinanden og af ledelsen for at være idérige og for at sætte nye ting i værk. Udvikling og forandring et således et 'must', og skolen kan bedst karakteriseres som en grænseløs udviklingskultur. Samtidig er der et ideal om at være 100 procent til stede og tilgængelig i den tid, man er på skolen. Også tilgængelighed i forhold til forældrene prioriteres højt.

Den *subjektive* grænseløshed spiller sammen med denne udviklingskultur. Lærerne ser sig selv som kreative og nyskabende; ellers hører man ikke til her. Det, som giver status og anerkendelse på skolen, er at skabe nye og pædagogisk spændende forløb, aktiviteter og undervisningsmaterialer. Det er derfor sjældent, at man genbruger idéer, som har været prøvet før. Samtidig er idealet, at der skal være kort fra ide til handling. Planer for undervisningen ændres derfor med kort varsel for at give plads til et godt initiativ. Lærerne

italesætter tydeligt performancebaserede selvværdsfølelser, hvor succes handler om at gøre en positiv forskel i børnenes liv. De har sammen og hver for sig en konstant selvevalueringsproces kørende, om de nu gør det bedst mulige for, at børnene trives og udvikler sig.

Politisk har skolen som andre de klassiske strukturer, hvor man kan få indflydelse gennem samarbejds- og sikkerhedssystemet. Men uformelt har skolen snarere karakter af en involveringskultur, hvor alle skal høres. Der er mange fora for diskussion: teammøder, afdelingsmøder, pædagogiske dage og diverse ad hoc-udvalg omkring udviklings- og forandring; og der er et udpræget ideal om dialog, som helst skal føre til konsensus. Det store fokus på den enkelte, og realiseringen af egne ideer, fører imidlertid ofte til vanskeligheder med at træffes kollektive beslutninger.

Tidsmiljøet på Havnefront skole

Med afsæt i ovenstående beskrivelse af arbejdets grænseløse karakter og de fælles normer, det dækker over, vil vi nu indkredse tidsmiljøet med en analyse, der ser på de tidsordener, som etableres, og de strategier, lærerne følger, når de søger løsninger på dilemmaer i arbejdet.

Fem tidsordener

Vi har identificeret fem forskellige tidsordener, som fungerer som orienteringspunkter i organiseringen af tiden. De er karakteriseret ved forskellige forståelser af mængde og kvalitet af tid; tempo; synkronisering; sekvenser.

Skemalagt tid

Som på andre skoler danner timerne på Havnefront skolen en fast tidsmæssig struktur omkring arbejdet med korte pauser mellem. Ud over undervisningstimer, er der regelmæssige møder i team og afdelingen samt i perioder elevsamtaler, skole-hjem-møder etc. Organiseringen afspejler de administrative normer, som er aftalte via overenskomster og lokale aftaler. Denne tidsorganisering er implicit også en organisering af den tidsmæssige tilrettelæggelse af forberedelsen af aktiviteterne, som ofte sker hjemme. Det gælder ikke kun forberedelse til de enkelte undervisningsforløb. For eksempel skal der udarbejdes elevplaner som grundlag for skole-hjem-samtalerne.

Læringstid

Idealet om den gode undervisning er, at der er *flow*; at det flytter i hovederne på børnene. Samtidig er undervisningen baseret på, at læringen sker i klassen som et lærende fællesskab. At skabe læring er et fremadskridende forløb, som kræver en vis udstrækning i tid; tid, som er uforstyrret, og som giver mulighed for, at eleverne individuelt og i fællesskab kan arbejde med problemer. Læringstakten er ikke forudsigelig; man arbejder med læringsforløb over en længere periode; nogle timer rykker det; andre slet ikke. Det kræver derfor improvisation at arbejde med læring.

Relationel tid

Skolen er også et socialt rum. Eleverne skal lære at begå sig socialt, løse konflikter, være venner, arbejde sammen på tværs etc. Gode sociale relationer er også en forudsætning for, at læringsforløbene overhovedet kan fungere. Sociale konflikter eller problemer skaber således deres egen dagsorden; de opstår pludseligt og skal løses – så vidt muligt – med det samme. Der skal altså skabes rum til denne slags relationelle arbejde; i timerne i fællesskab, i pauserne, eller uden for skoletiden – afhængig af problemernes karakter. Samtidig kræver problemløsning empati, nærvær og en slags suspension af clock time.

Hurtig tid

En del opgaver i skolen opfattes som konstituerende en 'her og nu'-dagsorden. Det er altså opgaver, som 'overruler' andre og må løses, før man kan gå videre. Det handler blandt andet om koordinering af arbejdet mellem kollegerne, kortere kommunikation og aftaler med elever, kommunikation med forældre m.v. En del kommunikation kan ske virtuelt. Det vil sige, at den sker via e-mail, telefon eller sms. Dermed kan den i princippet ske hvor som helst, og når det passer ind i rytmen. Imidlertid giver IKT også muligheder for at kommunikere med det samme, og det betyder, at denne kommunikation alligevel presses ind i mange småpauser eller får karakter af selvfrydelse.

Langsom tid

En del af de opgaver, som er centrale i lærerarbejdet, kræver længere uforstyrret tid enten alene eller med kolleger. Det drejer sig for eksempel om dele af undervisningsforberedelsen, opgaveretning, udarbejdelse af elevplaner, ansøgninger om støtte til svage elever. Men også opgaver i forbindelse med udvikling af projekter til undervisningen, pædagogiske diskussioner etc. kræver tid til fordybelse og kontinuitet.

Tidskonflikter forbundet med de forskellige tidsordener

På en række felter er der det, man kan kalde tidskonflikter. Typisk konflikter mellem 'langsom tid' (til langsigtede opgaver, som kræver sammenhæng, koncentration og længere tidsforløb) og 'hurtig tid' (til de mange opgaver, der presser sig på og skal løses her og nu). Tidskonflikter indebærer, at lærerne hele tiden må arbejde på at få tiden til at gå op, ligesom de konstant må opfinde strategier til at forhindre, at den hurtige tid ikke helt æder den langsomme.

1. Skemalagt tid versus hurtig tid

Tiden, fra lærerne møder kl. 8, til de forlader skolen, er præget af stor intensitet. Man er på hele tiden. Det at være til stede i nuet et vigtigt element i alt undervisningsarbejde: Når man underviser, er man på. Dette er ikke i sig

selv problematisk; det er først, når for meget arbejdstid har denne karakter, så der ikke er mellemrum, der kan anvendes til pause, dvs. tid til eftertanke, langsigtet opfølgning og planlægning, at det kan blive belastende. Det, som imidlertid sker på Havnefront skole, er, at hvert et sekund i tiden mellem timerne er fyldt ud med små opgaver, som skal nås her og nu.

Der er sjældent egentlige pauser i løbet af en dag; mange af lærerne får end ikke spist frokost eller tager sig blot en hastig bid mad. I lærerværelset tages rigtig mange kontakter, og der koordineres og træffes aftaler på kryds og tværs. Lærerværelset er præget af hektisk aktivitet. Typisk sidder et par lærere og får de sidste brikker til at falde på plads i forhold til undervisningen, men de afbrydes af andre lærere, som også lige skal have fat i én af dem. Det er vanskeligt at sidde i mere end 5 minutter uden at blive afbrudt. Forskelligartede presserende problemer løses på kryds og tværs mellem timerne. Der udveksles materiale og gives beskeder. Og nogle ordner små-meddelelser til forældre på en af de to computere, som er i et hjørne af rummet. Støjniveauet er højt, og folk går ud og ind af lokalet. Der har været lavet forsøg med at opdele lærerværelset i to dele: en, hvor man havde pause, tog en kop kaffe o.l., og en, hvor det faglige foregik. Men erfaringen er, at det hurtigt bryder sammen.

Der er altså ikke egentlig pause, altså et frirum, som man kan bruge til mere privat kontakt med kollegerne eller til at samle sig og lade op. Hvis man vil have et frirum, skal man enten gå ud og ryge, hvilket kræver, at man går væk fra skolen. 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, hvilket også skyldes skolens fysiske rammer; der er simpelthen for lidt plads. Men der er enkelte åndehuller.

”Så er der et lille rum bagved biblioteket, der er ikke så mange, der ved, det er der, så der gemmer jeg mig nede”.

Pauserne mellem timerne er ikke alene intens og travl tid, det er også fragmenteret tid. Mange forskellige opgaver løses, og der er hele tiden afbrydelser.

Der er meget koordineringsarbejde kollegerne imellem, og årsagerne til det er mange. Men det er klart, at jo mindre undervisningen er rutinepræget, og jo mere den organiseres ad hoc, desto større bliver behovet for koordinering. Og her er teammøderne ganske utilstrækkelige. Børn med særligt behov for støtte fylder så meget, at andre punkter ikke når at blive diskuteret. Man kan således sige, at teammøderne også er præget af ’her og nu’-orientering – brandslukning i forhold til aktuelle problemer fylder meget.

Normen om tilgængelighed betyder desuden, at lærerne ikke afskærmer sig, når elever og kolleger kontakter dem for eksempel på gangen, tværtom går de aktivt ind og tager en snak med eleven, eller giver erfaringer videre til

kolleger. dermed understøttes tendensen til øjeblikorientering og fragmentering.

2. Læringstid versus relationel tid

At tilvejebringe flow i timerne er vanskeligt – især i 6. og 7. klasse. Her må løses konflikter hele tiden, man er nødt til at omdefinere timens forløb, og ad hoc-planlægning og improvisation spiller en vigtig rolle. Arbejdet med konflikter og andre problemer imellem og i timerne fylder derfor meget.

”Da jeg var helt ny her, [mente jeg]: jamen det, det handler om, det er undervisning, det er fag, altså jeg er lærer, jeg skal ud og undervise. Så jeg var rigtigt godt forberedt og kom ind og var klar til at lave noget god undervisning, men det var bare ikke altid, at det blev det, fordi hvis der netop lige havde været den der konflikt i frikvarteret, som fylder langt ind i næste time, jamen så kan du være nok så godt forberedt på at skulle lave et eller andet fagligt, men hvis ikke du har øje for, at der er et eller andet, der skal løses først, jamen så bliver det bare en dårlig time.”

Kerneopgaven er altså ikke kun at undervise godt fagligt og pædagogisk; man skal også tilvejebringe betingelserne, for at undervisningen overhovedet kan forløbe. Konfliktløsning er en ’her og nu’-opgave og en stor arbejdsopgave. En del af pauserne fyldes af det, ligesom undervisningstiden fragmenteres af arbejdet med at få af få skabt ro så eleverne kan koncentrere sig om arbejdet. Arbejdet med konflikterne stopper ikke ved børnene; også forældrene skal hurtigt kontaktes, når der er problemer.

Det er en stressfaktor, at der skal kæmpes så hårdt for at opnå dette flow og følelsen af, at ’nu har vi gang i læreprocessen, nu lykkes det at etablere et forløb’. Alle lærerne har udviklet egne strategier til at håndtere dette problem, men det er op ad bakke, især når der er mange elever med særlige problemer.

Projekterne ses som et redskab til at tilvejebringe de lange gode læringsforløb, engagementet, fordybelsen. På denne skole har man nu udvidet antallet af projektuger til 6 uger pr. år. At planlægge projektugerne er et stort arbejde, især fordi lærerne sætter en faglig stolthed i at lave nye og bedre projekter fra gang til gang. Genbrug af tidligere projekter bliver af flere lærere omtalt som et onde, og hvis man alligevel genbruger materiale fra tidligere projektuger, gennemgås hele temaet for at se, om der er noget, der kan gøres bedre end sidst. Mange af projekterne er derfor nye og kræver grundig forberedelse. Lærerne sætter en ære i, at de mange nye initiativer og ideer til forbedring af projektundervisningen ikke kun bliver på tegnebrættet, men føres ud i livet for at give eleverne den bedst mulige undervisning.

Det betød for eksempel i forbindelse med en projektuge, at den gruppe, som stod for den overordnede planlægning, måtte inddrage dele af deres

efterårsferie og også havde 2-3 aftenmøder, som trak ud til midnat. Disse aftenmøder blev holdt hjemme hos en af lærerne. Også de lærere, som konkret skulle gennemføre projekterne, måtte bruge en del af ferierne til forberedelse. Trods den store indsats er der sjældent tid nok til forberedelse.

3. Tidskonflikter forbundet med arbejde-privatliv.

Mange dage er lærerne relativt tidligt hjemme – ofte ved tretiden om eftermiddagen – og kan hente børn i rimelig tid og tilbringe tid med familien. Billedet af lærerjobbet som familievenligt er dog nok for forsimplet; jobbet griber på mange måder ind i privatlivet på en måde, så det bliver til et større tidspuslespil at få tingene til at gå op.

For det første griber de lange arbejdsdage på skolen ind i privatlivet, måske mest konfliktfuldt for dem, som har børn. Men jo mere tiden på skolen er intens, travl og præget af 'her og nu'-opgaveløsning, jo mere bliver de opgaver, der kræver tid og eftertanke, lagt hjemme. De fleste typer af forberedelse – til undervisning, til projektuger samt til møder og forældresamtaler – lægges derfor hjemme. Derudover er kommunikationen med forældre og mailkommunikation noget, der ordnes hjemmefra.

”Så hvis man spørger vores ægtefæller, så tror jeg, de vil sige, at han altid sidder og laver lektier. Fordi, der er altid lige et eller andet i gang; så er der lige en forælder, der ringer, jeg skal også lige tjekke min mail, og jeg skulle også lige have forberedt mig til i morgen og sådan nogle ting. Så render man lidt frem og tilbage. Vi har jo det her konferencesystem Skolekom, hvor vi har en intern gensidig forpligtelse, der hedder, at man skal tjekke det en gang om dagen. Rigtigt mange gør det tre gange om dagen, for det kunne jo være, at der lige var dukket et eller andet op, man skulle forholde sig til, og det gør man så.”

Det er heller ikke usædvanligt, at der bruges tid i ferien til at mødes med kolleger om større opgaver. Det skyldes mangel på samlet tid i rolige omgivelser, men også at det er svært at finde tidspunkter at mødes på.

Dagbøgerne viser, at de fleste bruger 1 time eller to på mailkommunikation, ofte om aftenen, efter at børnene er lagt i seng. Sidst på aftenen er det tid til forberedelse. Og større opgaver såsom opgaveretning fylder godt enten lørdag eller søndag. Derudover er der kommunikationen med forældrene. Det er vanskeligt – og efter de flestes opfattelse heller ikke etisk rigtigt – at snakke med forældrene om problemer i skolen om dagen, mens de er på arbejde. Så lærerne forsøger at få fat i dem om aftenen, hvilket kan kræve en større indsats, ligesom der kan være tale om længere samtaler.

Forældrene kan også ringe til lærerne; det er i princippet helt i orden. Det er op til den enkelte lærer at lægge begrænsninger ind. Og der er eksempler på, at der skabes grænser her. Nogle lærere har f.eks. etableret en regel om, at man ringer efter kl. 21. Eller hvis forældrene ringer midt i aftensmåltidet,

lover man at ringe senere. Lærerne regulerer altså individuelt deres tilgængelighed.

Aftenen – både det, som er afgrænset til privatliv, og det, som er arbejde – kan altså også blive til små tidsbidder afbrudt af kommunikation med forældre.

Både behov for langsom tid hurtig tid er altså af betydning i samspillet mellem arbejdstid og privat tid. Aftner, weekender og ferier inddrages for at skabe rum for opgaver, der fordrer langsom tid; men også her og nu-prægede aktiviteter udføres hjemmefra og er med til at skabe fragmentering af tiden.

Opsamling på casen

Casen præsenterer arbejdet i en grundskole som indeholder mange elementer, der peger i retning af grænseløshed. Dette indebærer, som vi ser, et arbejde, der præges af både øjeblikkets tid: Her og nu af orientering, uforudsigelighed, fragmenteret tid og høj intensitet; men også af lineær tid, med fokus på langsigtethed, sekvenser og kontinuitet. Casen illustrerer, hvordan forskellige tidsordener knyttet til arbejdet kommer i konflikt med hinanden, og hvordan de mesteringsstrategier som tages i brug, ikke nødvendigvis løser dilemmaerne; men er med til at skabe problemer, såsom en høj intensitet i arbejdet, og belastninger af privat/familielivet.

Arbejdets store kompleksitet og stadige forandring skaber et stort behov for koordination. Det lykkedes ikke lærerne at afgrænse koordinationen i tid og rum til f.eks. teammøder, og derfor breder koordinationen sig ud over arbejdsdagen og privatlivet. Denne kontinuerlige ad hoc-planlægning fragmenterer tiden, ofte i form af afbrydelser fra elever, kolleger og forældre. Konkret kommer det til udtryk som et overvældende antal interpersonelle relationer i løbet af en arbejdsdag. Tidskonflikterne opleves som individuelle udfordringer og håndteres ved at fylde alle mellemrum ud med småopgaver. Derfor er der aldrig reelle pauser, der har en restituerende karakter.

Perspektiver for forbedring – rytmer i arbejdet

Tidsmiljøet i moderne arbejdspladser vil ofte være mærket af konflikter og sammenstød mellem forskelligartede tidsordener, som vi så i skolen. Det skaber et miljø, hvor der aldrig er tid nok. Hvor der aldrig er tid til pauser. Hvor gentagelser er bandlyste. Hvor den langsomme tid, tiden til fordybelse, hele tiden er truet. Hvor arbejdstiden æder sig ind på fritiden. Og hvor konflikterne mellem de forskellige tidsordener alene overlades til den enkelte at løse – selv om de individuelle løsninger altid vil være utilstrækkelige. Det er f.eks. op til den enkelte at finde tid til pauser. Men det er umuligt for den enkelte at finde den tid, fordi de kollektive normer siger, at den enkelte står til rådighed hele tiden for koordinering og planlægning – hurtig tid overtrumfer al anden tid.

Det er imidlertid ikke enkelt at pege på interventioner, der naturligt leder til et tidsmiljø, hvor der er bedre betingelser for restitution. Vanskeligheden består bl.a. i, at løsninger nødvendigvis må være meget lokale, idet arbejdspladskulturen spiller en afgørende betydning. På trods af dette mener vi, at en generel opmærksomhed på konfliktende tidsordener og muligheder for at mestre disse dilemmaer via fælles tidsrytmer rummer perspektiver for forbedringer, der er universelle. Disse perspektiver udfoldes i nedenstående.

En opmærksomhed omkring tidsmiljøet kan bidrage til, at arbejdspladsen bliver opmærksom på muligheder for at udvikle rytmer i arbejdet, som skaber en vis struktur i de forskellige tidsordener uden at falde tilbage på bureaukratiske styringsprincipper. Hvid (2006b) har – blandt andet med inspiration i den franske filosof og sociolog Henri Lefebvre (2004) – peget på en række muligheder for at skabe nye rytmer:

1. Skabe rytmiske relation mellem arbejde og regenerering – skabe en arbejdsrytme, hvor der indgår formelle og uformelle pauser.
2. Skabe rytmer mellem arbejde og fritid. Dette indebærer, at arbejdet på arbejdspladsen lægges på bestemte tidspunkter, og at arbejdet derhjemme tilsvarende lægges på bestemte tidspunkter.
3. Afgrænse den hurtige tid – afsætte særlige tidsperioder til koordinering informationsudveksling.
4. Definere særlige kerneopgave og kernekompetencer til hver person, for dermed at mindske koordineringsproblemer og den hurtige tids overmagt.
5. Skabe en rytmisk sammenhæng mellem forskellige typer af opgaver: mellem lette og svære opgaver, mellem *fordybelse* og *hurtige opgaver*.

Hvis vi anvender disse principper på vores case, indebærer det for det første en større opmærksom på forholdet mellem ydelse og hvile. Det kunne for eksempel betyde, at perioderne med skole-hjem-samtaler og elevplaner må organiseres anderledes. Og på muligheder for kollektivt at beslutte, at man vil have pauser og markerer disse i tid og rum. For det andet skal der skabes markeringer i tid og rum, således at lærerne undgår, at arbejdet tager tid og energi fra de reproduktive sysler, og at fritiden tager tid og energi fra arbejdet. Tredje punkt vil for eksempel indebære, at hvis lærerne eksplicit gør sig tilgængelig i aftalte tidsperioder, vil det også blive legitimt at være utilgængelig i andre perioder for at sikre tid til *fordybelse* og *refleksion*. Og fjerde punkt: at skabe en vis specialisering, så ikke alle skal være med i alt, vil kunne mindske lærernes rolleklarhed og rollekonflikter og skabe en kompleksitetsreduktion, hvor opgaver og ansvar er mere tydelige. Endelig vil overvejelser over 'opgavemixet' – rutiner og vaner på den ene side og udvikling og improvisation på den anden side – kunne understøtte, at lærerne ikke bliver fanget i en tilstand af konstant udviklingstvang, men heller ikke ensidig repetition.

Yderligere vil en bevidsthed om tidsmiljøet måske kunne åbne op for arbejdslivets tabu number one: De store kvantitative krav, der gør sig gældende i rigtig meget arbejde, og især i arbejdet med mennesker. I indsatsen for at forbedre arbejdsmiljø og arbejdsliv er det meget sjældent, at indsatsen rettes mod de kvantitative krav. Vi har travlt, men det er et vilkår, vi ikke kan gøre noget ved – også selv om tiden bliver forjaget, opgaver løses halvt, og kortsigtethed bliver dominerende. Indsatsen drejer sig oftest om at kompensere for høje krav: skabe overblik, reducere spildtid, stresshåndtering og opfordre medarbejderne til at prioritere. Ved at studere tidsmiljøet kan det blive synligt, at de store kvantitative krav både er urimelige, unyttige, usunde, unødvendige og uhensigtsmæssige.

LITTERATUR

- ALBERTSEN K, KRISTENSEN, T.S. & PEJTERSEN, J.H. (2007a). Lange og skæve arbejdstider - Kan øget indflydelse på arbejdstidens placering forbedre arbejdsprivatlivsbalancen? I *Tidsskrift for arbejdsliv* (1):61-80.
- ALBERTSEN K., GRIMSMO, A., SØRENSEN, B. A., RAFNSDOTTIR, G. L. & TÓ-MASSON, K. (2007b). *Working time arrangements and social consequences – what do we know*. Temanord 2007:607. København: Nordisk Ministerråd.
- ALLVIN, M., ARONSSON, G., HAGSTRÖM, T., JOHANSSON, G. OG LUNDBERG, U. (2006). *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö:Liber AB.
- ALLVIN M, WIKLUND, P., HÄRENSTAM, A. & ARONSSON, G. (1998). *Gränslöst arbete eller arbetets nye gränser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- ALLVIN M, WIKLUND, P., HÄRENSTAM, A. & ARONSSON, G. (1999). *Frikopplad eller frånkopplad. Om innebörder och konsekvenser av gränslösa arbeten*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- ALLVIN, M. (2001). *Distansarbete – Et instrument för frihed eller kontroll?* Arbetslivsinstitutet: Stockholm 2001:10.
- ANDERSEN, N.Å. (2004). Ledelse af personlighed – om medarbejdernes pædagogisering. I *Offentlig ledelse i managementstaten*, redigeret af D. Pedersen. København: Samfundslitteratur.
- ANDERSEN, S.K. & MAILAND, M. (2005). *Flexicurity og det danske arbejdsmarked – Et review med fokus på overenskomstsysteet*. København: FAOS.
- BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, E. (2005). *The New Spirit of Capitalism*. London: Verso.
- BOVBJERG, K.M. (2003). Selvets disciplinering – en ny pagt i arbejdslivet. I *Tidsskrift For Arbejdsliv* (3): 41-47.
- BUSER, M. (2008). *Technology at work: An analysis of contemporary control constellations and work organisation*. Ph.d.-afhandling. Institut for Miljø, Samfund og Rumlig forandring. Roskilde: Roskilde Universitet.
- DU GAY, P. (2003). The Tyranny of the Epochal: Change, Epochalism and Organizational Reform. *Organization*, 10 (4), 663-684.
- DUE, J. & MADSEN, J.S. (2004). Den danske model – revisited. I *Internationalisering, multiniveauregulering og den danske model*, FAOS årsbog ,14-28. København K: FAOS.
- DURKHEIM, E. (1968). *The elementary forms of the religious life*. Oversat af J. Swan. London: George Allen & Unwin. Originaludgave på fransk 1915.

- ERIKSEN, T.H. ([2001] 2007). *Øyeblikkets tyranny. Rask og langsom tid i informasjonssalderen*. Oslo: Aschehough pockets.
- FELSTEAD, A. & JEWSON, N. (1999). *Global trends in flexible labour - Critical perspectives on work and organisations*. Hampshire, UK: MacMillan Business.
- FELSTEAD, A. & JEWSON, N. (2000). *In work, at home : towards an understanding of homeworking*. London: Routledge.
- GIDDENS, A., (1994). *Modernitetens konsekvenser*. Oversat af S.S. Jørgensen. København: Hans Reitzels Forlag. Originaludgave på engelsk 1990.
- HAVIV, J. (red.) (2007). *Medarbejder eller modarbejder. Religion i det moderne arbejdsliv*. Århus: Forlaget Klim.
- HIRSCHHORN, L. & GILMORE, T. (1992). The New Boundaries of the 'Boundaryless Company'. *Harvard Business Review, Maj-juni*: 104-115.
- HOLT, H. (2003). Indflydelse på egen arbejdstid som løsningen på tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv. *Tidsskrift for arbejdsliv* (3): 23-40.
- HVID, H. (2006a). *Arbejde og bæredygtighed*. Frederiksberg: Frydenlund.
- HVID, H. (2006b). Bæredygtighed og det levende arbejde. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 2, 23-37.
- HYMAN, R. (2001). *Understanding European Trade Unionism – Between Market, Class & Society*. London: Sage Publications Ltd.
- JENSEN, T.E. & WESTENHOLZ, A. (red.) (2004). *Identity in the age of the new economy*. Edward Elgar Publishing.
- JEPPESEN, H.J. (2003). Arbejdstidens fleksibilitet og de fleksible ansatte. *Tidsskrift for arbejdsliv* (3): 59-80.
- KAMP, A. & LUND, H.L. (2008). Time in Boundaryless Work. I *Human Factors in Organizational Design and Management IX*, redigeret af L.I. Sznelwar, F.L. Mascia og U.B. Montedo. Santa Monica, California: IEA Press.
- KRISTENSEN, P.H. (2003). *Et grænseløst arbejde: en fantastisk fortælling om danske tillidsvalgte arbejde med at sikre arbejde, indflydelse og fremtid i multinationale daterselskaber*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- LEFEBVRE, H. (2004). *Rhythmanalysis. Space, time and everyday life*. London: Continuum.
- LUND, H.L. (2007). Grænseløse arbejdsvilkår. *Social kritik - Tidsskrift for social analyse & debat* (112): 33-44.
- LUND, H. L., & HVID, H. S. (2007). *Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde*. LO's skriftserie 'Øje på arbejdsmiljøet'.
- KERN, K. & SCHUMANN, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung?*, München: Beck Verlag.
- KNIGHTS, D. & ODIH, P. (2002). 'Big brother is watching you' Call centre surveillance and the time-disciplined subject. I *Social conceptions of time – structure and process in work and everyday life*, redigeret af G. Crow og S. Health, 144-162. London/Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- NOWOTNY, H. (1994). *Time. The modern and postmodern experience*. Cambridge: Polity Press.
- PERLOW, L. (1999). The time famine. *Administrative Science Quarterly* (44): 57-81.
- PIORE, M.J. & SABEL, C.F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- THOMPSON, E.P. (1967). Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism. *Past and Present* 38: 56-97.
- URRY, J. (2000). *Sociology beyond societies- mobilities for the twenty-first century*. London and New York: Routledge.
- WATERWORTH, S. (2003). Temporal reference framework in nurses work organization. *Time and Society*, 12(1): 41-54.

- WILLIG, R. (2005). Selvrealiseringsoptioner – Hvor tids fordring om anerkendelse. I *Sociale Patologier*, redigeret af R. Willig og M. Østergaard. København: Hans Reitzels Forlag.
- WOMACK, J.P., JONES, D.T. & ROSS, D. (1991). *Princippet der ændrede verden: trimmet produktion*. Viby: Centrum.
- YLIJOKI, O. & MÄTYLÄ, H. (2003). Conflicting Time Perspectives in Academic Work. *Time & Society* 12(1): 55-78.