

Bæredygtighed og det levende arbejde

Helge Hvid

Bæredygtighed er en udfordring for arbejdets indretning og udvikling, som sætter både arbejdsliv, teknologi, organisationsudvikling og ledelse i et nyt perspektiv. Begrebet bæredygtighed etablerer et perspektiv, som sprænger virksomheden, som det bur, arbejdet er lukket inde i. Et perspektiv, der opløfter det levende arbejde, med selvstændige, deltagende og viljestærke medarbejdere til motoren i samfundets udvikling. I artiklen foreslås det, at arbejdslivsforskningen, som studerer hverdagens aktiviteter i arbejdet, interesserer sig for udvikling af bæredygtige rytmer og rutiner i arbejdet.¹

Begrebet bæredygtighed blev skabt af Brundtland-kommissionen i slutningen af 1980'erne (Brundtland-kommissionen 1987). Kommissionen bekymrede sig ikke meget om arbejdslivet i de højtudviklede lande. Ærindet var at finde betingelserne for at alle mennesker – ikke mindst i den tredje verden – kunne få opfyldt deres behov, uden at dette truede behovsopfyldelsen for kommende generationer (Brundtland-kommissionen 1987, 51). Rapporten søgte derfor efter muligheder for at skabe en udvikling i u-landene, som kunne imødekomme befolkningernes behov uden at true miljøet. En sådan udvikling kunne ikke isoleres til u-landene. Den måtte også indebære omfattende ændringer i produktion og forbrug i i-landene. I-landene måtte reducere deres overforbrug af energi og materialer, og give plads til u-landenes produktion og udvikling.

Det, som nok var det mest skelsættende i Brundtlandsrapporten, var den forening af det lokale og det globale rapporten indvarslede. Kravene til miljø og udvikling fordrede ifølge Brundtland-kommissionen lokale ak-

tiviteter, som var reflektivt orienterede mod det globale (s. 71). I kølvandet på Brundtlandsrapporten blev 'tænk globalt, handl lokalt' et slogan for en bæredygtig udvikling. Et slogan som bl.a. har været et brand for de lokale agenda 21 aktiviteter, der blev igangsat som en opfølgning på Brundtlandsrapporten og FN's Rio-konference om miljø og udvikling i 1992. Aktiviteter, som er foregået verden over, og som i Danmark har udfoldet sig i de fleste kommuner.

I denne artikel vil jeg undersøge, om dette slogan, 'tænk globalt, handl lokalt', ikke også har sin berettigelse i arbejdslivet, som det udfolder sig under vore himmelstrøg.

Den businessorienterede bæredygtighed i arbejdslivet

Bæredygtighedsbegrebet var i sit udgangspunkt primært orienteret mod miljø og behovstilfredsstillelse, og det var FN på den ene side og græsrodsorganisationer på den anden, der tog begrebet til sig. Men efterhånden er brugen af begrebet blevet kraftigt udvidet,

både indholdsmæssigt og institutionelt. Bæredygtighed er indskrevet i EU's nugældende grundlov – Amsterdamtraktaten – som et miljøpolitisk, arbejdsmarkedspolitisk og socialpolitisk hensyn, der skal indarbejdes i det økonomiske og politiske samarbejde i EU. Også i den (endnu?) ikke vedtagne EU-forfatning indgår bæredygtighed som et væsentligt begreb. Nationalt laves der handlingsplaner for bæredygtig udvikling.

I de senere år har også erhvervslivet taget bæredygtighedsbegrebet til sig. 'Corporate Social Responsibility' (CSR, som kan oversættes til virksomhedernes samfundsmæssige ansvar), der er blevet en væsentlig parameter i virksomhedsledelse, bruges som synonym for bæredygtighed. I denne 'business-orienterede bæredygtighed' (Hvid & Lund 2002) opdeler man bæredygtighedsbegrebet i virksomhedernes miljømæssige ansvar, sociale ansvar og socioøkonomiske ansvar, og hvert af disse hovedområder deles igen op i en meget lang række parametre (Global Reporting Initiative 2002). Hermed er bæredygtighed blevet en diskursiv realitet i og omkring arbejdslivet. Bæredygtighed relaterer sig til arbejdsmiljø, ydre miljø og socialt ansvar overfor etniske minoriteter og svage grupper på arbejdsmarkedet.

I et arbejdslivsperspektiv er det særlig interessant at se hvorledes 'den business-orienterede bæredygtighed' sætter standarder for arbejdsulykker, sygefravær, arbejdsbetingede sygdomme, mangfoldighed blandt de ansatte hvad angår køn, etnicitet og alder. Arbejdsforhold i den tredje verden spiller en væsentlig rolle i CSR med fokus på børnearbejde og slavearbejde. Ligeledes indgår medarbejdernes ret til frit at organisere sig som en parameter i 'den business-orienterede bæredygtighed'. Der er her tale om en form for regulering af arbejdslivet, som er løsrevet fra nationalstaten og aftaler mellem parterne, men som i stedet er knyttet til overstatslige institutioner.

Det er endnu for tidligt at sige, hvad den 'business-orienterede bæredygtighed' (CSR) vil føre til. Vil den øge opmærksomheden om arbejdslivets kvalitet og skabe en ny globalt orienteret regulering på arbejdslivets område? Eller vil CSR i stedet bidrage til en udhuling af den forpligtende nationale regulering på arbejdslivets område, og dermed bidrage til forringelser af arbejdslivet? Det afhænger af den politiske proces CSR har sat i gang med deltagelse af topledere fra erhvervslivet, myndigheder, NGO'ere og 'meningsdannere'. En politisk proces, som vil forbedre topledernes evne til at agere i en kompleks globaliseret verden, og som vil forbedre NGO'eres og myndigheders forståelse af virksomhedernes vilkår. En proces, som vil øge ledelseskvaliteten både i virksomheder, i myndigheder og i NGO'ere, men som ikke dermed nødvendigvis forbedrer arbejdslivet. Der mangler nemlig en væsentlig politisk medspiller i CSR – medarbejderne. Det er således bemærkelsesværdigt, at man i den første større videnskabeligt baserede bog på dansk om CSR (Buhmann & Rendtorff 2005) stort set helt overser medarbejderne som aktører. Man diskuterer virksomheden (udtrykt ved dens ledelse) som ansvarlig borger. Hvad med medarbejderne? Er de ikke også borgere, når de går på arbejde?

Deltagelse, som oprindeligt var et væsentligt element i bæredygtighedsbegrebet, udfoldes ikke i CSR. Det er stadig sådan, at når det kommer til konkretiseringen af CSR på virksomhederne og i koncernerne, så er det topledelsen, der opstiller nogle målsætninger, som ikke er til diskussion, men som alle får præsenteret som forhold, deres indsats skal måles og vejes i forhold til.

For tiden arbejdes der på at skabe en standardisering af CSR (bl.a. er en ISO-standard for CSR under vejs). Standardiseringen af CSR vil formentlig bidrage til, at CSR, i endnu højere grad end det allerede er tilfældet, vil blive noget, der påtvinges medarbejderne.

Så selv om 'bæredygtighed' er ved at indtage arbejdslivet, er sloganet 'tænk globalt, handl lokalt' ikke slået igennem i arbejdslivet, for den 'business-orienterede bæredygtighed' lægger ikke op til, at medarbejderne skal tænke selv og handle selvstændigt i forhold til bæredygtighed. De skal derimod leve op til de centralt udstukne målsætninger.

Det levende arbejde, udført af mennesker med vilje, selvstændighed og handle- rum, er (endnu?) ikke blevet integreret i udviklingen mod bæredygtighed. Det kan føre til, at vi kommer i den paradoksale situation, at det mest politiske spørgsmål af alle – 'vores fælles fremtid' – fastlægges i erhvervslivets top i en dialog med professionelle repræsentanter fra de store NGO'er og statslige institutioner. Herefter bliver alle vi andre brikker i den store bureaukratiske mekanik, der skaber 'vores fælles fremtid', og bæredygtighed bliver en skøn fugl fanget i rationalitetens, effektivitetens og konkurrenceevnens jernbur.

I artiklen her vil jeg argumentere for, at det ikke behøver at gå så galt.

Der ligger også muligheder i den måde hvorpå ledelse, organisation og arbejde udvikler sig. Der er muligheder for at gøre det levende arbejde til en væsentlig faktor i udviklingen mod bæredygtighed. Bredere jobs, hvor de arbejdende får selvstændigt ansvar og kontakt med kunder, brugere, leverandører og samarbejdspartnere, skaber mulighed for en orientering ud over den snævre arbejdspraksis. Læring og udvikling i praksisfællesskaber, styret af fælles erfaringer og fælles værdier kan også udgøre en støtte til at gøre det levende arbejde til en akse i udviklingen mod bæredygtighed. Værdibaseret ledelse forbundet med bæredygtighed skaber en mulighed for, at bæredygtighed bliver en orienteringshorisont for de daglige arbejdsaktiviteter.

Fra virksomhedsperspektiv til samfundsperspektiv

Der ligger muligheder i den måde ledelse, organisation og arbejde udvikler sig på for at gøre det levende arbejde til en hjørnesten i udviklingen mod bæredygtighed. Disse muligheder skal udfoldes senere, men først vil jeg pege på nogle væsentlige begrænsninger i det moderne arbejde for en bæredygtig udvikling.

Den største begrænsning ligger i den fremadskridende virksomhedsorientering. Virksomhedsorienteringen udfolder sig i virkelighedens verden, både blandt ledere og medarbejdere, men den fremadskridende virksomhedsorientering fremtræder klart i videnskabens verden. Ser man f.eks. på arbejdslivsforskningens udvikling igennem de sidste 10-15 år er den gradvist blevet mere og mere virksomhedsorienteret. Arbejdslivsforskningens interesse lå tidligere i at undersøge de generelle træk i arbejdets udvikling: udvikling på brancheniveau, udvikling i fag og udvikling på nationalt niveau. I dag ligger interessen i langt højere grad på at analysere arbejdets udvikling i et virksomhedsperspektiv. I arbejdslivsforskningen er virksomheden blevet et selvstændigt samfund med sin egen historie, og spørgsmålet om god ledelse er blevet en afgørende faktor. Hvor arbejdslivsforskningen tidligere hovedsagelig interesserede sig for at finde samfundsmæssige midler til at løse problemer i det samfundsmæssige arbejde, så interesserer arbejdslivsforskningen sig i dag i høj grad for at skabe humane løsninger på virksomhedens problemer – reducere personaleomkostningerne ved at reducere sygefraværet, gøre virksomheden mere fleksibel ved at inddrage medarbejderne, og øge virksomhedens innovationsevne ved at forbedre læringsmulighederne i arbejdet.

Denne udvikling i arbejdslivsforskningen er i høj grad sket under indtryk af udviklingen i managementvidenskaberne, som i de

sidste 15-20 år er blevet mere og mere humanvidenskabeligt orienterede. Managementvidenskaberne har altid været virksomhedsorienterede i deres sigte, men nu inddrages snart sagt alle former for humanvidenskab for at gøre virksomhederne til et selvstændigt samfund: man har inddraget institutionel teori, kulturteori, man interesserer sig for meningsdannelse, værdier, etik, og managementvidenskaben har bidraget til, at der i virksomheder udvikles sundhedspolitik, socialpolitik og familiepolitik. Managementvidenskaben har dermed bidraget til at gøre (dele af) arbejdet så dragende, at mange af os lader os opluge af det, og blive et med virksomheden (Hochschild 2003; Tonboe 2004).

Rekonstruktion af arbejdslivsforskning og managementvidenskab med henblik på bæredygtighed

Bæredygtighed som samfundsmæssigt mål harmonerer dårligt med den fremadskridende virksomhedsorientering. Det gør dog ikke de metoder og fremgangsmåder, der anvendes i det moderne arbejdsliv, ubrugelige i udviklingen mod bæredygtighed. Tværtimod ligger der meget erkendelse i etableret forskningsbaseret viden om læring og innovation, som også kan nyttiggøres ved udviklingen af nye mere bæredygtige teknologier, produktionsmåder og forbrugsmønstre. Managementvidenskabens begreber om kultur og meningsdannelse er også anvendelige i udviklingen mod bæredygtighed, som vil være afhængig en stærk ansvarlighed, loyalitet og solidaritet i befolkningen. Endelig er forståelser af politik og strategiudvikling også relevant i et bæredygtighedsperspektiv, hvor de kortsigtede satsninger skal erstattes af langsigtede og behovsorienterede satsninger. Bæredygtighed kalder, ikke på en afvisning af managementvidenskab, men på

en rekonstruktion af denne. En rekonstruktion, som her kun skal antydes, men som er mere udviklet i Hvid (2006).

Læring og innovation for bæredygtighed: Igenem en årrække er der arbejdet med at gøre arbejdslivet mere omstillingsdueligt og innovativt orienteret ved at udvikle læringsmuligheder og læringsrummet i arbejdet (Bottrup 2001). Empowerment har været en slagord i ledelseslitteraturen. Som jeg allerede har været inde på, lægges der også i bæredygtighedsbegrebet vægt på inddragelse, deltagelse i forandring og empowerment, og mange af de metoder, der i managementvidenskaben er udviklet til at inddrage medarbejdere i innovation og forandring, vil også være anvendelige til inddragelse af befolkningen i udvikling af nye bæredygtige produktions- og forbrugsmønstre. Men hvis disse metoder skal have et perspektiv for bæredygtighed, skal deres anvendelse overskride virksomhedens perspektiv.

Med bæredygtighedsperspektivet insisteres der på, at læring og innovation skal ske af hensyn til behovsopfyldelse for nuværende og kommende generationer. Alle kan bidrage til denne læring og innovation gennem de praksisfællesskaber, de er en del af (Wenger m.fl. 2002). Det kan foregå i praksisfællesskaber, der udfolder sig både i virksomheder og på tværs af virksomheder. I et bæredygtighedsperspektiv er den 'lærende organisation' og virksomhedens isolerede praksisfællesskaber ikke tilstrækkelig. Målet er derimod et lærende samfund, baseret på netværk af praksisfællesskaber, med bæredygtighed som samlende perspektiv.

Bæredygtighed i kultur og meningsdannelse: Bæredygtighed adskiller sig fra det 20. århundredes 'store historier' knyttet til nationalisme, fascisme og kommunisme, ved sin heterogenitet og mangfoldighed. Bæredygtighed er ikke *en* ny stor historie, men en mangfoldighed af individuelle fortolkninger af hvad 'vores fælles fremtid' stiller af

fordringer her og nu. For at muliggøre en individuel og forpligtende stillingtagen skal der ske en udvikling af de strukturer, hvori meningsdannelsen kan ske. Her findes der allerede i arbejdet forskellige kilder til en sådan bæredygtighedsorienteret meningsdannelse: Den solidaritet, på tværs af tid og sted, som lønarbejdet har kunnet skabe – med fagforeninger, overenskomster og velfærdsstat – kan videreudvikles til en reflektivt orienteret solidaritet rettet mod bæredygtighed – som det også sker (i moderat udstrækning). Den etik, som fagene har udviklet, kan videreudvikles til en fagetik for bæredygtighed – som det også sker (i moderat udstrækning). Den ansvarlighed management søger at udvikle gennem udvikling af virksomhedskulturen og værdibaseret ledelse, kan bidrage til at plante en ansvarlighed for produktions bæredygtighed hos medarbejderne – som det også sker (i moderat udstrækning).

Politik og strategi for bæredygtighed: Hvis produktion og arbejde skal udvikle sig i en bæredygtig retning skal der investeres i bæredygtige løsninger – der skal satses på bæredygtighed. En satsning, som forudsætter opbakning fra de der har beslutsret over ressourcer og strategier. En sådan politisk orientering kan man næppe forvente i bestyrelser, som er ensidigt orienteret mod det økonomiske afkast på kort sigte. Man kan heller ikke forvente en sådan politisk orientering fra selvtilstrækkelige og bureaukratisk orienterede myndigheder. Den politiske orientering mod bæredygtighed må man derimod forvente vil ske i netværk, hvilket da også er den erkendelse, der ligger bag den 'business orienterede bæredygtighed' – CSR. Men som jeg har været inde på tidligere, er medarbejderne kun i meget ringe omfang blevet en del af dette netværk. Hvis bæredygtighed skal gøres til et nærværende politisk spørgsmål i dagligdagen, må samfundsmæssig ansvarlighed også indgå i partssamarbejdet på virksomhedsniveau og

på arbejdsmarkedet – som det også sker (i moderat udstrækning).

Ikke kun for managementvidenskaben er bæredygtighed en udfordring. Det er den også for arbejdslivsforskningen. Bæredygtighed stiller arbejdslivsforskningen overfor et krav om at genfinde sit samfundsmæssige perspektiv, men på en ny måde. Arbejdslivsforskningens samfundsmæssige perspektiv var tidligere i høj grad knyttet til offentlig regulering og aftaler på arbejdsmarkedet. Dette er naturligvis stadig et ganske væsentligt perspektiv for arbejdslivsforskningen, men en bæredygtighedsudfordring, der knytter sig til sloganet 'tænk globalt, handl lokalt', må være mere orienteret mod at sætte arbejdet frit end at styre og regulere arbejdet.

Arbejdslivsforskningen, som studerer arbejdslivets kvalitet, er i stand til at pege på en lang række problemer i hverdagens arbejde, som skaber ubalance og mangel på bæredygtighed. Men ikke nok med det. Arbejdslivsforskningen har også altid haft som intention at pege på alternative indretninger af det daglige arbejde, som kan øge arbejdets kvalitet. Arbejdslivsforskningen kan bidrage med udvikling af bæredygtige rytmer og rutiner i arbejdslivet.

Arbejde i bæredygtige rytmer

Hannah Arendt (1998) skabte en ramme til forståelse af arbejdets rytmer i hendes begreb om 'labor', som for hende er noget andet end det skabende 'work' og det politiske 'action'. Labor er den daglige rutine, hvorigennem mennesker skaffer sig sit udkomme, passer hjemmet, den daglige forbrug, praktisk omsorg for børn og gamle. Ifølge Arendt er labor det dyriske element i mennesket (og dermed ifølge Arendt også det mindst værdige), og det er labor der forbinder mennesket med naturen. 'Labor' er rytmisk, ligesom alle naturens livsprocesser er det.

Frøet spirer i jorden om foråret, sætter de første blade, lader blomsten springe ud, sætter frø og visner for at gentage den samme rytmiske proces næste år. Menneskers livsforløb er også rytmiske, selv om gentagelselementet fra generation til generation er mindre, end det er for blomsten. Livets rytme går fra barndom, ungdom, de modne år og alderdom. Året har sit rytmiske forløb med årstider, højtider, ferier og arbejdsperioder. Ugen har sin rytme med arbejds- og fridage. Hverdagen har sin rytme med søvn, opvågning, transport til arbejde, arbejde, frokost, arbejde, transport, husarbejde, fritid og søvn. Arbejdet har sin rytme, der gentages dag efter dag. Fridagen har en lidt anden og lidt mere individuelt præget rytme.

At være med i rytmen er at leve. At være uden for rytmen er både identitets- og livstruende.

I det moderne samfund er menneskers rytmer i høj grad bestemt af det lønnede arbejde. Dagens rytmiske aktiviteter og ugens rytmiske aktiviteter er stærkt præget af arbejdets rytme – det gælder også i den tid man ikke er på arbejde, og det gælder også for de der slet ikke har et betalt arbejde. Det lønnede arbejde er derfor den aktivitet, der tydeligst forbinder mennesket med hinanden i rytmiske processer, og arbejdets gentagende rytmiske udfoldelse forbinder mennesker med naturens rytmer – selv om denne sammenhæng ofte er blevet ganske svær at erkende.

Tidligere var naturens rytme stærkt bestemmende for arbejdets rytme – og for menneskelivets rytme. En af den moderne teknologis store landvindinger er imidlertid, at den har gjort os – delvist – uafhængige af naturens rytmer. I de 'primære erhverv' har man søgt at løsrive sig fra naturens rytmer ved at konstruere produktive indemiljøer for dyr og planter, man dyrker fisk i havbrug, og ved hjælp af kemi gør man sig uafhængig af livsprocesserne i jorden. Noget der i øvrigt

har ført til, at landbruget, som tidligere var en vigtig bidragsyder til menneskenes energiforsyning, er blevet nettoforbruger af energi. Landbruget bruger mere energi i form af fossilt brændsel end det producerer energi i form af biomasse (Schroll 1994).

For det store flertal af befolkningen, der ikke har direkte kontakt med 'de primære erhverv', er dagligdagen næsten fuldstændig afkoblet naturens rytmer. Vi har unddraget os vejrligets svingninger ved at skabe vores eget indeklima i temperaturregulerede huse og transportmidler. Elektrisk lys gør os uafhængig af sollyset. Alle arter af fødevarer står til rådighed for os året rundt. Vi kan gå i sommertøj hele året rundt. Transportere os lige ubesværet året rundt. Foretage vore indkøb døgnet og ugen rundt. Vi kan arbejde på alle tider og for visse erhverv også alle steder.

I arbejdet er rytmerne blevet løsrevet fra hinanden med henblik på at effektivisere den enkelte rytmiske proces. Den enkelte rytme skal give det maksimale output, og ikke forstyrres af andre rytmer. Moderne teknologi har været det væsentligste middel til denne opsplittning og effektivisering, men også moderne organisationsformer, også baseret på videnskab, har bidraget til opsplittningen.

I hele denne moderniseringsproces er der sket et tab af rytmisk koordinering og sammenhæng. I dette tab ligger der en alvorlig økologisk og social belastning.

"Kort og enkelt sagt stiller de sociale tidsregulatorer de biologiske reguleringer på stadig mere alvorlige prøver" (Eriksen s. 244).

Det gælder både for naturen 'derude' og for vores egen 'indre' natur. Både de sociale og miljømæssige bæredygtighedsproblemer knytter sig til dette tab, og bæredygtig udvikling handler basalt om at genetablere store rytmiske sammenhænge. Balance, både øko-

logisk og social balance, etableres gennem koordinerede og sammenhængende rytmer.

Dette kan næppe ske ved, at vi vender tilbage til det tidligere naturbundne samfund. Øko-romantiske forestillinger om at vende tilbage til det nære samfund knyttet til naturen, kan næppe skabe et bæredygtigt grundlag for menneskeheden i dag. Vi er blevet for mange til, at det nære samfund kan skabe det fornødne livsgrundlag, og vi har fået en social orientering, der rækker ud over det nære samfund.

Bæredygtighedsudfordringen består derfor i, at vi ved hjælp af videnskab og ny teknologi komponerer en ny stor rytmisk sammenhæng mellem de mange samfundsmæssige og naturmæssige rytmer. Vi må komponere produktions- og forbrugsrytmer, der spiller sammen med naturens rytmer i stedet for at modarbejde det produktive økologiske samspil mellem naturens mange rytmer. Ligeledes må vi skabe produktive rytmer, der ikke står i modsætning til menneskets natur. Arbejdet skal foregå i produktive rytmer, der er i overensstemmelse med kroppens fysik og biokemi, så kroppen ikke alene udfordres af arbejdet, men også får mulighed for restitution.

Bæredygtighed kan dermed siges at være modernitetens og fornuftens hidtil største projekt, fordi fornuften nu ikke alene knytter sig til optimering af den enkelte rytmiske proces, som videnskab og teknologi hidtil har været orienteret imod, men til optimering af sammenhængene mellem de mange rytmer, baseret på videnskab og teknologi.

Bæredygtighed indebærer også, at truede sociale rytmer bevares. Også det kræver en bevidst og videnskabelig funderet rekonstruktion af rytmer. De truede rytmer kan være familiens rytme og andre svage fællesskabers rytme – lokalområdets rytmer og fritidslivets rytmer. Her er det ikke den teknologiske videnskab, der står centralt, men juraen (Rakoff 2002), for de svage rytmer

kan kun bevares ved hjælp af love, aftaler og regler om arbejdstid og fritid, åbnings- og lukketider, aldersbegrænsninger osv.

Bæredygtig udvikling er et spørgsmål om at skabe en bæredygtig sammenhæng mellem kroppens rytmer, de sociale rytmer og naturens rytmer. I det moderne samfund kan sådanne rytmer ikke findes ved at henvise til 'fædrenes visdom', 'mødrenes indsigt' eller etablerede traditioner. Der findes ikke én naturlig eller rigtig relation mellem de forskellige rytmer. I det moderne samfund er der ingen vej uden om at etablere en bevidst, reflekteret og diskuteret relation mellem det kropslige, det sociale og det naturmæssige.

De rytmiske spor i arbejdslivsforskningen

Den skandinaviske arbejdslivsforskning havde som udgangspunkt ikke det brede sigte, som ligger i begrebet bæredygtighed. Den skandinaviske arbejdslivsforskning har haft fokus på de arbejdende og de konsekvenser, arbejdet har for de arbejdendes sundhed, trivsel, selvværd og udviklingsmuligheder. Man har kun i begrænset omfang studeret relationen mellem arbejdet og samfundets bæredygtighed, selv om dette perspektiv ofte har ligget som et underliggende, uudtalt perspektiv, som ind i mellem kommer frem. Kurt Aagaard Nielsen (Aagaard Nielsen 1996) er en af de få, der ekspliciterer arbejdslivsforskningens (eller industrisociologien, som Aagaard bruger som kategori) samfundsmæssige perspektiv og i forlængelse heraf peger på muligheden for, at bæredygtighed kan udgøre en ny indgang for det samfundsmæssige perspektiv i arbejdslivsforskningen.

Arbejdslivsforskningen, der har det konkrete arbejde som studieobjekt, har altid haft et blik for arbejdets rytmiske elementer. Dette ses bl.a. i den skandinaviske arbejdslivsforskningens store fælles referencepunkt: hos Thorsrud og Emery (1969) og deres epoke-

gørende aktionsforskning i Norsk industri i 1960'erne.

Thorsruds og Emerys arbejde var frem for alt et opgør mod de styrede, kontrollerede og rutinerede rytmer, som var på stærk fremmarch i deres tid. Thorsruds og Emerys arbejde var frem for alt et opgør med taylorismen, som stormede frem i årene, hvor de havde deres forskningsmæssige højdepunkt.

Thorsruds og Emerys ærinde var at erstatte taylorismens ensidige og kontrollerede rytmer med nogle alsidige og selvstyrede rytmer. I den 'sociotekniske' udformning af opgaverne, som den blev formuleret af Thorsrud og Emery, skulle der således:

- skabes en optimal variation i opgaver på jobbet med både mere og mindre krævende opgaver – arbejdet skal ikke foregå i en fastlast rytme, men det enkelte job skal bestå af en mangfoldighed af rytmer, der kan veksles imellem
- være en betydelig egenkontrol i opgaven – således at den enkelte har en betydelig egenkontrol over sin daglige rytme
- skabes meningsfulde mønstre af opgaver således, at den enkelte kan siges at have en hovedopgave – skabe et mønster i arbejdets forskellige rytmer
- etableres en optimal længde af arbejds-cyklen – regulere rytmen ud fra en sundhedshensyn.
- fastlægges standarder for den enkelte opgave, som den arbejdende er med til at sætte – tilskrive medarbejderne forhandlingsret til arbejdets rytmer
- gives tilbagemelding på, hvorvidt standarden er nået – skabe en rytmisk feedback
- etableres forskellige sammenhængende rytmer i arbejdet ved at indbygge marginalopgaver i jobbet
- skabes job indeholdende årvågne rytmer, idet opgaveudførelsen bør indeholde en vis grad af omtanke, færdighed og kundskab, og opgaveudførelsen skal have en

karakter, så den medfører respekt i arbejdsmiljøet

- være en sammenhæng mellem arbejdets rytme og den omgivende verden i og med, at Thorsrud og Emery fastslår, at jobbet bør kunne ses som et nyttigt bidrag til produktet eller serviceydelsen – nyttigt set fra forbrugerens side.

I den 'sociotekniske' konstruktion af jobbene lægger Thorsrud og Emery altså vægt på, at der skal etableres mangfoldige rytmer i arbejdsopgaverne, at der skal etableres årvågne rytmer, og at der skal etableres sammenhængende rytmer – på arbejdspladsen og i sammenhængen mellem arbejdspladsen og omverdenen.

For arbejdsgruppen lægger Thorsrud og Emery vægt på sammenhæng, fysisk nærhed, jobrotation, social kontakt og sammenhængende opgaver, som til sammen udgør en hovedopgave. Disse principper udvikles yderligere i Gullowsens (1971) bog om selvstyrende grupper.

Thorsrud og Emery mente at kunne konstatere, at:

“jo mer den enkelte bliver i stand til å utøve kontroll over sine oppgaver og til å se sin innsats i sammenheng med sine arbeidskameraters, desto mer tilbøyelig vil han være til å innta en positiv holdning. Denne positive holdning vil vise sig på forskjellig vis, ikke minst ved at den udløser personlig initiativ og skapende evne – noe som er av grunnleggende betydning for et demokratisk miljø” (Thorsrud & Emery 1969, s. 13). (En formulering, som ligger godt i tråd med Durkheims (2000) formulering af de positive muligheder i arbejdsdelingen, publiceret 70 år tidligere.)

Med disse formuleringer er grundtemaet i 30 års arbejdslivsforskning og arbejdspolitisk reformbevægelse lagt an. Et grundtema, som

kom til at udspille sig i mange forskellige retninger (Eijnatten 1993), hvor nogle trækker socioteknikken i en sundhedsorienteret retning (Gardell 1977; Karasek 1979; Karasek & Theorell 1989). Nogle trækker den i en designretning (Brulin & Nilsson 1995) og nogle trækker den i en retning af den demokratiske dialog (Gustavsen 1990; 1996).

‘Det udviklende arbejde’, som var en betydningsfuld arbejdspolitisk reformbevægelse i 1990’erne i Danmark, lå tæt i forlængelse af det Thorsrud og Emery havde lavet 30 år tidligere. Vilkaerne for den sociotekniske reformbevægelse havde nu blot forandret sig radikalt. Nu var storindustriens rutinerede arbejde i tilbagegang, og kravet om fleksibilitet i fremgang. Udfordringen var derfor ikke længere at gøre op med den traditionelle taylorisme, men derimod at sikre, at medarbejderne kunne kontrollere de nye fleksible arbejdsforhold. ‘Det udviklende arbejde’ kom derfor til at stå i modsætning til en meget stærkere tendens i arbejdslivets udvikling – den ny-tayloristiske kontrollerede fleksibilitet. Som alternativ til den styrede og kontrollerede fleksibilitet blev der i forbindelse med det udviklende arbejde formuleret et ideal om ‘medarbejderejet fleksibilitet’ (Hvid & Møller 1999; 2001; Brulin & Nilsson 1995). En fleksibilitet udøvet af autonome medarbejdere, som arbejdede i en organisation karakteriseret ved integration og netværk.

I forlængelse af strategien om ‘det udviklende arbejde’ og andre stærke arbejdspolitiske reformbevægelser (Arbejdsmarkedsstyrelsen 2001) er der fremkommet stærke bud på og mange praktiske erfaringer med at skabe alternativer til både taylorisme og ny-taylorisme. De senere årtiers bestræbelser på at forbedre arbejdslivets kvalitet har dog i mindre grad været opmærksom på at forsvare rytmerne i arbejdet som sådan. Dermed har disse bestræbelser bidraget til at skabe et arbejdsliv, som lider under et ryt-

meløst arbejde – et arbejdsliv uden sammenhæng og holdepunkter.

Det rytmeløse arbejde

Det rytmeløse arbejde skabes i det projektorganiserede, opgavestyrede og individualiserede arbejde. Det er arbejdet, hvor udvikling, læring og forandring fremdrages på bekostning af rytme. Spaghettioorganisationen, hvor intet er givet fra den ene arbejdsdag til den næste, er et ekstremt eksempel på dette rytmeløse arbejde. Uden rytmer er der ingen grænser for arbejdet. Familieliv og fritidsliv i øvrigt må udleveres i de pauser, der opstår i det fleksible arbejde. Kollegarelationer er flygtige. Kunderelationer er flygtige. Organisationen holdes ikke sammen af indbyrdes afhængige rytmer, men af fælles værdier udviklet fra oven. Det rytmeløse arbejde er det arbejde, som Sennett hævder er karakternedbrydende (Sennett 1999). Det rytmeløse arbejde er det individualiserede arbejde med ubegrænsede arbejdskrav. Det er arbejdet, som i sin organisation og struktur gør det umuligt at indfri alle krav og forventninger fuldt ud. Alligevel bliver alle mangler og fejl fortolket, som var de ‘min egen skyld’ (Tynell 2002). Endnu er det kun en mindre del af de beskæftigede, der har et ekstremt rytmeløst arbejde. Det findes bl.a. i dele af mediebranchen, i dele af konsulentbranchen og i dele af IT-branchen. Meget arbejde bevæger sig dog i disse år i retning af det rytmeløse arbejde.

Der ligger en stor udfordring i at udvikle et socioteknisk modspil til det ‘rytmeløse arbejde’ eller – som det også betegnes – ‘det grænseløse arbejde’. Her er der behov for at få suppleret den ‘medarbejderejede fleksibilitet’ med ‘medarbejderejede rutiner’, som udleveres i rytmer kontrolleret af medarbejderne selv.

Fremvæksten af det rytmeløse arbejde har vist, at medarbejderejet fleksibilitet ikke er tilstrækkelig til at skabe bæredygtige rytmer

i det grænseløse arbejde. Her er det også nødvendigt at skabe vaner, regelbundne rutiner og rytmiske strukturer, som ikke er påtvunget medarbejderne af systemet, men ejet af medarbejderne. Udfordringen ligger i at nedbryde de fremmedskabte rytmer og samtidig etablere nogle medarbejderskabte rytmer (Lund 2006).

Kan det lade sig gøre? Kan det lade sig gøre at have et autonomt og frit arbejde, uden en bureaukratisk spændetrøje, som samtidig er indkapslet i en stærk rytme? Historien siger helt klart ja. I det gamle bondearbejde var der ingen bureaukratiske grænser. Der lå ikke nogle forskrifter for, hvem der gjorde hvad. Bondens arbejde var frit – i hvert fald for husbond selv. Men samtidig var bondens arbejde stærkt rytmisk. Bonden gik ikke ud og muede i stalden midt om natten eller kalkede staldbygningerne en søndag formiddag. Rytmen var sat af naturen, og rytmen var sat af sædvanen.

I det moderne rytmeløse arbejde skal rytmerne genskabes (Hylland Eriksen 2001). I det afbureaukratiserede arbejde skal der f.eks. institutionaliseres regler om, at i weekenden sender man ikke mails, og man modtager ikke mails. Der skal institutionaliseres tider og steder for uformelle møder på arbejdspladsen. Der skal institutionaliseres formelle rytmer i arbejdsårets gang.

Sygelige og bæredygtige rytmer i arbejdet

Der findes ikke nogen manual – eller noget partitur – for, hvordan et bæredygtigt samspil mellem livets mange rytmer skabes igennem en bæredygtig arbejdspraksis. Det bæredygtige rytmiske samspil mellem mennesker og mellem mennesker og natur skal skabes og hele tiden genskabes af mennesker. Bæredygtighed er ikke en symfoni fastholdt i et omfattende partitur (skrevet af centrale planmyndigheder – og heller ikke skrevet i

virksomhedernes planlægningsafdelinger). Bæredygtighed er en jamsession, som bringer alle mennesker med en produktiv kapacitet sammen i en skabende udfoldelse, hvor naturens rytme er den uomgængelige og respekterede grundrytme, alle forholder sig til og improviserer over, inspireret af hinandens synkoperinger og melodiske udtryk.

De bæredygtige rytmer kan ikke på forhånd fastlægges i detaljer, men det er muligt på et overordnet niveau at karakterisere bæredygtige rytmer, og modstille dem til sygelige rytmer, som er fremmedstyrede, ude af takt eller som er helt isolerede.

Sygelige rytmer:

- Det er et sygeligt træk ved det moderne samfund, at så mange mennesker er sat uden for samfundets og naturens rytme. Det gælder de indespærrede, de ensomme og de arbejdsløse. Disse afkoblede mennesker søger oftest at skabe deres egne rytmer, men disse rytmer forbliver sygelige, fordi de er isolerede, virkningsløse og meningsløse for det omliggende samfund.
- Mennesker, der er underlagt rytmer, der i detaljer er fremmedstyrede, lever et liv i sygelige rytmer. Det kan være fabriksarbejderen, der er underlagt maskinens rytme i stedet for at styre maskinen, eller medarbejderen i call-centeret, der er styret af uforudsigelige telefonopkald. Det kan for den sags skyld også være mennesker, der er underlagt et centralt styret kvalitetsstyringssystem eller miljøstyringssystem.
- Opsplittede og usammenhængende rytmer er sygelige rytmer. Det er et sygeligt træk ved arbejdets rytmer, hvis det ikke er sammenvævet med rytme i natur, rytmer hos leverandør og rytmer hos forbrugeren. Det er et sygeligt træk, hvis arbejdslivets rytme er uafhængig af fritidens rytmer – arbejdslivet æder sig ind på familielivet og lokalområdernes liv. Hvis

én rytme bliver altdominerende (det kan såvel være arbejdslivets rytme som familiens rytme), etableres der en sygelig relation til den verden, man lever i.

Bæredygtige rytmer:

- At deltage i samfundets og naturens rytme er den første absolutte forudsætning for at leve et sundt og bæredygtigt liv.
- At være medskaber af de rytmer, man indgår i, er et vigtigt element i de bæredygtige rytmer. De bæredygtige rytmer er faste rytmer, som den enkelte kan improvisere over og dermed give sit eget præg. Bæredygtige rytmer er årvågne rytmer.
- Bæredygtige rytmer knytter sig sammen med andre rytmer i en mosaik af sammenhængende rytmer. Et arbejde med bæredygtige rytmer skaber relationer til mennesker, der er forskellige fra en selv, og det skaber kontakt til naturen.

Bæredygtige rytmer danner grundlag for såvel social bæredygtighed som miljømæssig bæredygtighed. Etablering af bæredygtige rytmer kan, som jeg allerede har været inde på, være en virkningsfuld modstrategi mod taylorismens ensidige udnyttelse af arbejdskraften med kropslig, kompetencemæssig og psykisk nedslidning til følge. Den skandinaviske arbejdslivstradition, med rødder tilbage i 'socioteknikken', har haft det som perspektiv at opløse taylorismens usunde rytmer, og erstatte dem med bæredygtige rytmer.

'Socioteknikken' udgør ikke det eneste alternativ til taylorismen. Et andet er 'det grænseløse arbejde' – arbejdet uden rytmisk struktur. Den skandinaviske arbejdslivstradition har endnu været for lidt orienteret mod også at anvise muligheder for at skabe bæredygtige rytmer i den slags arbejde, så arbejdsdagen får struktur, arbejdsopgaverne bliver overskuelige, der skabes regelmæssige mødesteder, og der skabes tid til andet end arbejde.

Når vi taler om miljømæssig bæredygtighed i relation til arbejdet, er opgaven at udvikle bæredygtige relationer mellem produktionens og konsumtionens rytmer og naturens rytmer. Denne sammenhæng mellem arbejde, produktion, konsumtion og natur var tydelig i det gamle bondesamfund, men er i det moderne globaliserede industrisamfund meget vanskeligere at gennemskue. I den skandinaviske arbejdslivstradition har der dog i en årrække været bestræbelser på at udvikle denne relation ved gøre medarbejderne til en aktiv part i udviklingen af produktionens miljørelationer. Dette sidste aspekt skal uddybes lidt i det følgende.

Rytmiske relationer mellem miljø og arbejde

Dette er ikke nogen ny tanke at udvikle arbejdet således, at naturens rytmer bliver bevidst for medarbejderne i det daglige arbejde, således at de kan agere kompetent og miljørigtig. Denne tanke blev bl.a. formuleret i forbindelse med strategien om 'det udviklende arbejde'. I LO's formulering af DUA-strategien fra 1991 (LO 1991) siges det således, at DUA har tre elementer: Jobbet, som skal være sundt og udviklende; produktet, som skal have kvalitet og være nyttigt; miljøet, som ikke må skades af produktionen. Dette blev i det følgende kampagnemateriale illustreret med 'DUA-trekanten'. Trekantens spidser udgjordes af jobbet, miljøet og produktets kvalitet (herunder dets sociale nytte). I DUA-strategien forsøgte man således at formulere en udviklingsstrategi for arbejdet, som overskred den enkelte arbejdsplads, og som overskred den enkelte persons og den enkelte medarbejdergruppes arbejdsliv, for også at sætte arbejdet ind i den store rytme i samfund og natur, som det er en del af.

I praksis viste det sig vanskeligt at fastholde et perspektiv på arbejdets udvikling,

der gik ud over den enkelte arbejdsplads' perspektiver. Det var vanskeligt at få inddraget ydre miljø, og det var vanskeligt at få inddraget den samfundsmæssige kvalitet af produkter og serviceydelser i de DUA-aktiviteter, der gennemførtes (Hvid & Hasle 2003; Busck 2005). Det lykkedes ikke at udvikle en 'socioteknik', som gjorde miljøforholdene nærværende i det daglige arbejde.

Medarbejdernes muligheder for at fungere som aktive medspillere i produktionens rytmiske relationer til miljøet afhænger meget af, hvordan de indgår i den miljørelaterede rytme (Lorentzen & Remmen 2000): På hvilken måde bidrager medarbejderne i dagligdagen til at producere miljødata? Hvordan præsenteres miljødata for medarbejderne? Hvordan indgår medarbejderne i fortolkningen af miljødata? Og hvilke muligheder har medarbejderne for at justere deres arbejdsmæssige rytmer i overensstemmelse med miljøhensynene?

Der har i en årrække været en betydelig interesse for medarbejderdeltagelse i miljøarbejdet (Busck 2005; Meyer-Johansen & Stauning 2001; Lund 2002). Denne interesse har spillet sammen med udviklingen af en lang række miljøledelsesværktøjer. Ledelsesværktøjer, der hele tiden fornyes, og som også har givet plads til værktøjer, der lægger særlig vægt på medarbejderinddragelsen i miljøarbejdet (Lund & Forman 2004).

En udvikling af arbejdet i bæredygtig retning indebærer, at der ikke alene udvikles en 'medarbejderejet fleksibilitet', som jeg har været inde på tidligere, men også en 'medarbejderejet miljøstyring' af produktionen. Her er medarbejderne ikke alene leverandører af data til miljøstyringen, men også fortolkere af miljødata, og medarbejderne har mulighed for at justere de daglige arbejdsrutiner med henblik på at forbedre miljøforholdene. Dette kan skabe grundlag for en ubureaukratisk miljøstyring i virksomheden med minimal kontrol. Og det kan skabe grundlag

for en miljøindsigt blandt medarbejderne, der kan give grundlag for praktiske miljøforbedringer. Det kan skabe grundlag for et holdningsmæssigt engagement blandt medarbejderne i miljøspørgsmål. Og det giver mulighed for, at miljø får en central politisk placering i beslutninger om investeringer og produktudvikling. Medarbejderne bliver aktive deltagere i de rytmiske relationer mellem produktionen og naturen deltagelse i regelmæssige målinger, vurderinger og justeringer af produktionen

Miljømæssig vurdering kan imidlertid ikke indskrænke sig til vurdering af den enkelte produktions miljøeffekter, for den enkelte produktion er jo kun et begrænset led i en større produktions- og forbrugskæde. Hvad hjælper det, at den enkelte produktion er miljømæssig korrekt, hvis der anvendes råstoffer, som produceres under dårlige miljøforhold, og hvis anvendelsen af produktet er stærkt miljøbelastende? Derfor må virksomhedsperspektivet også overskrides på miljøområdet, og produktionens miljøbelastning vurderes ud fra, hvordan den enkelte produktion bidrager til miljøbelastningen fra den samlede produktionskæde, den er en del af. Dette er tankegangen i livscyklustilgangen og den produktorienterede miljømanagement.

Disse systemer er ofte temmelig bureaukratiske og tekniske i deres karakter, men på trods af det kan de bidrage til, at der skabes mere end blot et flow af informationer vedrørende miljø langs hele produktionskæden fra råstofproduktion, halvfabrikata, slutprodukt, anvendelse af produktet og deponering af produktet. Udover informationsudveksling kan der også ske en miljøkommunikation langs produktionskæden med udvekslinger af meninger og synspunkter i overensstemmelse med produktionskædens rytmiske struktur. Dette kan give mulighed for miljørelateret læring og produktudvikling, ikke blot i den enkelte virksomhed,

men langs produktionskæden (Søndergaard et al. 2004). Dette giver mulighed for, at medarbejdere får produktionens eksterne relationer og samlede materialeflow ind på livet som noget nærværende.

For at miljøindsigt, miljøviden og miljøengagement kan spredes gennem netværk af medarbejdere i og på tværs af virksomheder, skal der være mulighed for, at de kan mødes; der skal være plads til, at de kan tilpasse deres handlinger efter hinanden; der skal være mulighed for, at de kan modificere det, de gør. De skal altså indgå i et miljørelateret rytmisk samspil.

Afslutning

Ved at udvikle bæredygtige rytmer i arbejdet kan en stor del af den nedslidning i og udstødning fra arbejdet, der sker nu, undgås. Der kan skabes bedre plads til det hele liv, og medarbejderne vil opleve sig selv som aktive medspillere i de rytmiske relationer mellem produktion og arbejde på den ene side, og samfund og natur på den anden. Erhvervsøkonomisk har en fokusering på bæredygtige rytmer en række mulige fordele: medarbejderne bliver mere kompetente, mere autonome, og dermed mindre ledelses- og styringskrævende, og et arbejde i bæredygtige rytmer vil fremme de innovative potentialer i arbejdet.

NOTER

1. Artiklen baserer sig væsentligst på en bogudgivelse, som bliver publiceret i 2006 (Hvid 2006).

REFERENCER

Arbejdsmarkedsstyrelsen (2001): *Evalueringsrapport til fremme af et bedre arbejdsliv og øget vækst, Hovedrapport*, København, Arbejds-

marksstyrelsen.

Arendt, Hannah (1998): *The human condition*, Chicago, Ill., University of Chicago Press.

Begrebet om bæredygtige rytmer kan også udgøre en nyttig modvægt mod de senere års store interesse for udvikling, læring og forandring. Med rytmebegrebet bliver det klart, at arbejdets kvalitet ikke primært ligger i dets evne til at skabe forandring. Kvaliteten ligger først og fremmest i de etablerede rutiner og rytmer.

Begrebet om bæredygtige rytmer kan ligeledes udgøre en modvægt mod de senere års store interesse for sociale relationer, meningsdannelse og kultur i arbejdet. Jeg skal ikke forklejne disse forholds betydning for arbejdets kvalitet, men ses de sociale forhold isolerede, uden de muligheder og begrænsninger arbejdets rytmiske strukturer giver, så bliver de sociale relationer uforståelige, og forandringsmuligheder usynlige. Hvis man ser bort fra at den daglige rytme giver anledning til bestemte mødesteder, bestemte udvekslingsformer, og fremmer bestemte former for meningsdannelse, så bliver de sociale relationer uforståelige.

Med begrebet om bæredygtige rytmer i arbejdet genetableres arbejdet som en nøglefaktor både for kreativitet og identitet, og det bliver synligt, at det daglige arbejde, som både i det 19. og 20. århundrede blev hyldet som det sted hvorfra samfundets dynamik udsprang, igen får en central plads i samfundets udvikling. Nu i bevægelsen af samfundet i bæredygtig retning.

- Bottrup, Pernille (2001): *Læringsrum i arbejdet – Et kritisk blik på Den lærende Organisation*, København, Sociologi.
- Buhmann, Karin & Jacob D. Rendtorff (red.) (2005): *Virksomheders ledelse og sociale ansvar – Perspektiver på Corporate Governance og Corporate Social Responsibility*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Busck, Ole (2005): Hvor blev medarbejderdeltagelsen i virksomhedernes miljøarbejde af?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7, 4.
- Brulin, Göran & Tommy Nilsson (1995): *Arbetets ekonomi – Om arbete och produktivitet i modern production*, Stockholm, Tiden.
- Brundtland-kommissionen (1987): *Vores fælles fremtid*, København, Mellempøkeligt Samvirke.
- Durkheim, Emil (2000): *Om den sociale arbejdsdeling*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Eijnatten, Frands M. (1993): *The paradigm that changed the work place*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- Eriksen, Trond B. (2004): *Tidens historie*, København, Tiderne Skifter.
- Gardell, Bertil (1977): *Arbetsinnehåll och livskvalitet – en sammanställning och discussion av samhällsvetenskaplig forskning rörande människan och arbetet*, Stockholm, Prisma.
- Global Reporting Initiative (2002): *Sustainability reporting guidelines*, Amsterdam, GRI Secretariat, Environmental and Social Performance.
- Gulowsen, Jon (1971): *Selvstyrte arbejdsgrupper: På vie mot industrielt demokrati?*, Oslo, Johan Grundt Tanum.
- Gustavsen, Bjørn (1990): *Vägen till ett batter arbetsliv – Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- Gustavsen, Bjørn et al. (1996): *Concept-driven development and the organization of the process of change – an evaluation of the Swedish Working Life Fund*, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamin's Publishing Company.
- Hochschild, Arlie (2003): *Tidsfælden – når familien bliver arbejde og arbejdet bliver familie*, København, Munksgaard.
- Hvid, Helge & Henning Lund (2002): Sustainable work – concepts and elements of practice, i *Journal of Transdisciplinary Environmental Studies*, 1, 2.
- Hvid, Helge & Niels Møller (1999): Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1, 1.
- Hvid, Helge & Niels Møller (2001): The developmental work, i *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 11, 2.
- Hvid, Helge & Peter Hasle (2003): *Human development and working life – work for welfare*, London, Ashgate Publisher.
- Hvid, Helge (2006): *Arbejde og bæredygtighed – mellem Marx og management*, København, Forlaget Frydenlund.
- Hylland Eriksen, Thomas (2001): *Øyeblikkets tyranni – rask og langsom tid i informasjons-samfundet*, Oslo, Aschehoug.
- Karasek, Robert & Töres Theorell (1989): *Healthy work – Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books.
- Karasek, Robert (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain – Implications for job redesign, i *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- LO 1991: *Det udviklende arbejde – et idéoplæg*, København, LO.
- Lorentzen, Børge & Arne Remmen (2000): Medarbejderdeltagelse i miljøindsatsen – læreprocesser i miljøgrupper, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 1.
- Lund, Henrik & Marianne Forman (2004): *Dialog om miljø og bæredygtighed*, København, LO.
- Lund, Henrik (2002): Integrerede ledelsessystemer og arbejdspladsemokrati i et bæredygtighedsperspektiv, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 4.
- Lund, Henrik (2006): *Øje på det psykiske arbejdsmiljø i det grænseløse arbejde*, i 'Øje på arbejdsmiljøet', København, LO (forthcoming).
- Meyer-Johansen, Hanne & Inger Stauning (2001): Bæredygtighed på arbejde – en ny social og faglig orientering i arbejdet?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3, 3.
- Rakoff, Todd D. (2002): *Time for every purpose – law and balance of life*, Boston, Harvard University Press.
- Schroll, Henning (1994): Energy-Flow and Sustainability in Danish Agriculture, i *Agriculture, Ecosystem & Environment*, 51, 301 – 310.
- Sennet, Richard (1999): *Det fleksible menneske – eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*, Højbjerg, Hovedlandet.
- Søndergaard, Bent, Jesper Holm & Ole Erik

- Hansen (2004): *Kommunikation om kemikaliers miljøegenskaber i og mellem virksomheder*, Roskilde, Tek-Sam, RUC.
- Thorsrud, Einar & Fred Emery (1969): *Mot en ny bedriftsorganisasjon – eksperimenter i industrielt demokrati*, Oslo, Johan Grundt Tanum.
- Tonboe, Jens (2004): I dit ansigts sved ...
– Danmark som arbeidssamfund, i Jacobsen, Michael H. & Jens Tonboe: *Arbejdssamfundet*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Tynell, Jesper (2002): 'Det er min egen skyld'
– nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 2.
- Wenger, Etienne, Richard McDermott & William Snyder (2002): *Cultivating communities of practice – a guide to managing knowledge*, Boston, Harvard Business School Press.
- Aagaard Nielsen, Kurt (1996): *Arbejds sociale orientering: en industrisociologisk undersøgelse af forholdet mellem arbejdslivdemokrati og mulighederne for bæredygtighed i industrielle moderniseringsprocesser*, København, Forlaget Sociologi.

Helge Hvid er lektor, ph.d. ved Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, Roskilde Universitetscenter
e-mail: hh@ruc.dk