



Øje

Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde

på
arbejdsmiljøet

Øje på arbejdsmiljøet, april 2007

Udgivet af
Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32D
Postboks 340
2300 København S
E-mail: lo@lo.dk
Tlf.: 3524 6000
Fax: 3524 6300
Web: www.lo.dk
ISBN: 978-87-7735-800-5
LO-varenummer: 4402

Forord

Vi skal ikke mange år tilbage, før arbejdsmiljø var noget med røg, støj og møg. Helt ind i 1990'erne så man arbejdsmiljøproblemer som noget, der først og fremmest knyttede sig til det fysiske arbejdsmiljø, hvor det populært sagt gjaldt om at undgå arbejdsulykker, begrænse tunge løft og ega, reducere støj og sørge for ordentlig beskyttelse mod farlige stoffer, kemikalier, tunge opløsningsmidler m.m.. Efterhånden blev der større opmærksomhed om og anerkendelse af, at arbejdsmiljø ikke kun har en fysisk dimension, men at arbejdsmiljøproblemerne i stigende grad også er psykisk betingede, og der er bred samfundsmæssig anerkendelse af, at der stadig er behov for at styrke indsatsen i forhold til det fysiske arbejdsmiljø, men at det især er de psykiske arbejdsmiljøproblemer, som er i vækst.

I de sidste 10-15 år har det psykiske arbejdsmiljø været i fokus, og arbejdsmiljøindsatsen har i vid udstrækning fokuseret på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i arbejdslivet. Forskningen inden for det psykiske arbejdsmiljø opererer med en række faktorer i det daglige arbejde, som henholdsvis kan fremme og hæmme et godt psykisk arbejdsmiljø. Der tales i den forbindelse om seks guldkorn, som i særlig grad har betydning for et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladserne. Et godt psykisk arbejdsmiljø er betinget af belønning i arbejdet, at man har mening i arbejdet, at man har støtte fra ledelse og kolleger, at man har indflydelse på sit eget arbejde, at man har forudsigelighed i sit arbejde, og at der er balance i de krav, der stilles i arbejdet.

Den rapport som præsenteres i dette nummer af "Øje på arbejdsmiljø" handler om det psykiske arbejdsmiljø i det grænseløse arbejde. Rapporten beskriver, hvordan et godt psykisk arbejdsmiljø i stigende grad kommer til at handle om øgede frihedsgrader i arbejdet for almindelige mennesker, mulighed for selvudfoldelse, større værdighed, mere mening i arbejdet og mulighed for personligt engagement i arbejdet. Rapporten beskriver, hvordan arbejdet ændrer karakter, og hvordan stadig flere lønmodtagere oplever udviklende arbejdsforhold og begejstres over deres arbejde. Rapporten viser, at arbejdet i et vist omfang har undergået en udvikling, som alt andet lige imødekommer de krav som de ovenfor refererede seks guldkorn omhandler.

Betingelserne for et godt psykisk arbejdsmiljø er tilsyneladende bedre end nogensinde før, men paradoksalt nok viser det sig, at stadig flere lønmodtagere bliver stressede, brænder ud, bliver langtidssyge, bliver deprimerede og har vanskeligt ved at finde balancen mellem arbejde, familie og andet liv.

Rapporten diskuterer begrebet "Det grænseløse arbejde" der netop forholder sig til modsætningerne i det moderne arbejdsliv, hvor lønmodtagerne på den ene side får stadigt større ansvar og stadigt mere indflydelse på eget arbejde, men samtidig oplever det vanskeligt at håndtere de nye "grænseløse muligheder".

Rapporten viser, at grænseløshed i arbejdet ikke kan isoleres til, at man som lønmodtager får mulighed for at arbejde ved pc'en derhjemme, når børnene er lagt i seng, sådan som det ellers typisk fremstilles i medierne, men at der er tale om flere former for grænseløshed i arbejdet, og rapporten skelner mellem:

1. Tidsmæssig og rumlig grænseløshed
2. Organisatorisk grænseløshed
3. Politisk grænseløshed
4. Kulturel grænseløshed

Rapporten tegner et spændende billede af udviklingen i arbejdet og udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø, og identificerer en række dilemmaer og udfordringer i de forskellige former for grænseløshed. Rapporten rejser en række centrale spørgsmål om, hvordan vi som fagbevægelse skal forholde os til de nye former for grænseløshed i arbejdet.

God læselyst.

Tina Møller Kristensen

Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde

Februar 2007

Udarbejdet af adjunkt Henrik Lund og lektor Helge Hvid
Institut for Miljø, Samfund og Rumlig forandring, Roskilde Universitetscenter



Indholdsfortegnelse

Resumé.....	3
1. Arbejdets nye grænseløshed som aktuelt arbejdsmiljøtema	8
1.1. Indledning	8
1.2. Undersøgelsens tematiske omdrejningspunkter og problemstilling	10
1.3. Undersøgelsens teoretiske udgangspunkt	11
1.4. Undersøgelsens empiriske genstandsfelt	14
2. Hvad er grænseløst arbejde	16
2.1. Indledning	16
2.2. Megatrends der producerer grænseløse arbejdsvilkår.....	17
2.3. Grænseløse arbejdsvilkår i 4 teoretiske dimensioner.....	22
3. Analyse.....	24
3.1. Indledning	24
3.2. Tidsmæssig og rumlig grænseløshed	24
3.3. Organisatorisk grænseløshed	30
3.4. Politisk grænseløshed.....	35
3.5. Kulturel grænseløshed.....	39
4. Konklusioner og perspektiver	50
4.1. Indledning	50
4.2. Hovedpointer fra litteraturstudiet.....	51
4.3. Konklusioner fra analysen	51

Resumé

Psykisk arbejdsmiljø i det grænseløse arbejde

Industrisamfundet opbyggede en masse grænser i arbejdet, som i høj grad begrænsede lønmodtagerne. Man skulle møde til en fast tid, stå ved den samme maskine eller sidde ved det samme skrivebord hver dag. Man skulle løse de samme opgaver, udføre de samme rutiner, snakke med de samme mennesker dag efter dag. De snærende grænser udgjorde en stor belastning i arbejdet.

Nu udvikler der sig nye frihedsgrader i arbejdet for almindelige medarbejdere, mulighed for selvudfoldelse, større værdighed, mere mening i arbejdet og mulighed for mere engagement i arbejdet. Grænserne bliver mindre snærende. Vi bevæger os mod det grænseløse arbejde. Og hvad er resultatet: Stadig flere medarbejdere bliver stressede, brænder ud, bliver langtidssyge, bliver deprimerede og har vanskeligt ved at finde balancen mellem arbejdet, familien og andet liv.

Der er noget i det gode, nye og spændende grænseløse arbejde, der ikke er, som det skal være. Derfor er det vigtigt, at vi finder ud af, hvad det er i det grænseløse arbejde, der giver problemer. Vi har behov for at få større indsigt i det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde.

Hvad er grænseløst arbejde

Der er – endnu – ikke noget arbejde, der er fuldkomment grænseløst. Men meget arbejde bevæger sig i retning af det grænseløse arbejde. Noget af det moderne vidensarbejde er forrest i denne udvikling: Folk der arbejder med elektroniske medier og internettet, konsulenter og freelancere. I hælene på disse spydspidserhverv kommer store dele af 'det almindelige arbejde'. Også LO-medlemmernes arbejde bevæger sig i retning af grænseløshed.

Industrisamfundet har sat masser af grænser for arbejdet. Bevægelsen i retning af mere grænseløshed i arbejdet foregår i fire dimensioner:

1. **Tidsmæssig og rumlig grænseløshed:** En bevægelse i retning af opløsning af grænserne for arbejdstid og arbejdssted. Man kan arbejde hvor som helst når som helst.
2. **Organisatorisk grænseløshed:** En bevægelse mod opløsning af traditionelle faggrænser, arbejdet bliver opgaveorienteret, og der er ikke længere klare grænser mellem ledernes og medarbejdernes ansvar.
3. **Politisk grænseløshed:** Opdelingen mellem ledere og medarbejdere – dem og os – bliver mindre. Den traditionelle interessevaretagelse opløses, og der sker en afpolitisering af organisationer.
4. **Kulturel grænseløshed:** Traditionerne forsvinder, fagkulturen nedbrydes, arbejdsidentitet bliver noget individuelt, og kollektive normer opløses gradvist.

Bevægelsen mod grænseløshed opløser mange af de kendte arbejdsmiljøproblemer. Men samtidig skabes der nye problemer, som kun kan løses ved, at der skabes nye grænser, rytmer, traditioner og værdier. Udfordringen ligger i at skabe de nye grænser uden at ødelægge fordele ved, at de gamle

nedbrydes. Vi vil gerne her bidrage til løsningen af denne udfordring ved at identificere, hvad det er for psykiske arbejdsmiljøproblemer, der knytter sig til det grænseløse arbejde.

Psykiske arbejdsmiljøproblemer knyttet til tidsmæssig og rumlig grænseløshed

Effektiviseringer af arbejdstiden og arbejdspladsen har pågået i så mange år, at der ikke kan hentes meget mere på den konto. Yderligere effektiviseringer kan kun opnås ved at udvide eller fleksibilisere arbejdstiden og ved at udvide det antal af steder, hvor arbejdet kan foretages fra, for eksempel hjemmet, bilen, bussen, toget, sommerhuset osv.

Moderne Informations- og kommunikationsteknologi (IKT) er det primære værktøj til at nedbryde arbejdets grænser i tid og sted. Teknologien gør hjemmearbejdspladser mulige. Med bærbar computer og mobiltelefon kan man arbejde hvor som helst og når som helst. Vi er blevet fri for fabrikssirensens fløjten og stempeluret. Arbejdstiden er mere individbestemt og situationsbestemt, hvilket mange oplever som et kvantespring for friheden i arbejdet.

Den formelle arbejdstid er under opløsning. 37 timers arbejdsuge er stadig en norm, men mange steder tages den ikke særlig højtidelig. Men selv om arbejdstiden er blevet mere flydende, er tid som sådan ikke blevet mindre betydningsfuld. Erhvervslivets kodeord 'tid er penge' gælder fortsat, men det, der bliver målt og vurderet, er, om produktet eller ydelsen leveres til tiden i den aftalte kvalitet. Effektiviseringer sker ikke ved at presse medarbejderne på arbejdstiden, men derimod på det økonomiske udbytte og deadlines, samtidig med at medarbejderne gives frihed til at vælge, om de vil arbejde hurtigere eller længere for at nå opgaverne. Når det kan lade sig gøre, er det givetvis, fordi mange lønmodtagere hellere vil have frihed til at disponere arbejdstidens placering, end de vil have indflydelse på arbejdstidens længde og intensiteten i arbejdet.

Opløsningen af grænser i arbejdstiden fører til, at arbejdstidens længde og placering gøres til et individuelt anliggende. Den enkelte kan – formelt – selv tilrettelægge sin arbejdstid. Men samtidig bliver arbejdet i betydelig omfang bestemt af uforudsigelige situationer, som medarbejderne ikke har indflydelse på, men blot må tilpasse sig. Der er ingen, der dikterer, hvor og hvornår du skal arbejde, men til gengæld er der en fare for, at opgaven overtager kontrollen af den enkelte. Når den enkelte forsøger at få kontrol over arbejdet – at komme ovenpå – ja, så bliver man nødt til at arbejde om aftenen, i weekenden og i ferien.

Når medarbejdere selv kan styre deres arbejdstid, fører det aldrig til, at man arbejder mindre, end normen siger, men ofte til at man arbejder mere. Og dertil kommer, at man aldrig rigtig har fri.

Den rumlige grænseløshed viser sig også ved muligheden for at arbejde hjemme. Det giver større fleksibilitet i dagligdagen, og det giver mulighed for fordybelse. Men for det meste betyder det også mere arbejde. Når man arbejder hjemme, kan man klare mere for virksomheden, og specielt kvinder bruger fleksibiliteten til også at klare flere af de hjemlige gøremål. Dertil kommer, at hjemmearbejdet kan svække det sociale sammenhold på virksomheden.

Storrumskontorer er også et eksempel på rumlig grænseløshed. Her er det ikke alene grænsen mellem cellekontorerne, der rives ned, også de hierarkiske grænser mellem ledere og medarbejdere. Det giver medarbejderne lettere adgang til ledelsen, men det kan også give den enkelte en følelse af at blive kontrolleret af ledere og kolleger.

Psykiske arbejdsmiljøproblemer knyttet til den organisatoriske grænseløshed

I det traditionelle arbejde sætter organisationen snævre grænser for arbejdet. Arbejdet er placeret i et hierarki, der klart definerer beslutningskompetencer, og arbejdet er placeret i en faglig arbejdsdeling, der klart afgrænser arbejdsopgaverne. For at skabe fleksibilitet er der på mange arbejdspladser sket en nedbrydning af organisationens grænser: Faggrænser nedbrydes. Beslutningskompetence lægges ud til medarbejderne. Selvledelse er blevet et vigtigt begreb på mange arbejdspladser.

Med selvledelse erstattes klare forretningsgange og regler med bredt formulerede værdier, som man aldrig helt er klar over, om man har levet op til. Selvledelse er ofte også forbundet med rolleklarhed og modstridende krav. Der stilles samtidig krav om at levere til tiden, at overholde kvalitetsnormer, at overholde miljønormer, at være socialt ansvarlig overfor mennesker med nedsat arbejdsevne, at være en god ambassadør for virksomheden udadtil – og så i øvrigt være et humoristisk lyspunkt i dagligdagen.

Selvledelse fører til, at medarbejderne tillægges ansvaret for deres egne arbejdsforhold. Det sker også selv om medarbejderne ikke er herrer over de økonomiske rammer for arbejdet, kunder og brugere, der henvender sig, materialer der ikke leveres og så videre.

Selvledelse, der frigør medarbejderne for den fornedrende og ydmygende kontrol, kan altså også føre til, at intet arbejde kan udføres godt nok, at de kollegiale relationer bliver ustabile, og en oplevelse af, at 'det er min egen skyld', når hverdagen fungerer dårligt.

Psykiske arbejdsmiljøproblemer knyttet til den politiske grænseløshed

På industrisamfundets traditionelle store arbejdspladser blev der hurtigt skabt klare politiske fronter – eller klare politiske grænser. Der var dem og os. Der var klart definerede interesser, der stod i et klart, synligt og accepteret modsætningsforhold til hinanden.

I det grænseløse arbejde bliver disse fronter gradvist opløst. Medarbejdere og ledere har ikke længere entydigt forskellige interesser. Der er ikke åbne gruppebaserede konflikter, som der tidligere var. På mange arbejdspladser involveres medarbejderne meget mere i beslutningsprocessen, end de nogensinde før er blevet. Men samtidig med, at alt kan diskuteres, er politik bandlyst. Det drejer sig om virksomhedens ve og vel – for det fælles bedste. Både medarbejdere og ledere er fokuseret på at skabe 'win-win' situationer, hvor medarbejderne får bedre belønning, tryghed, frynsegoder, udviklingsmuligheder, og ledelsen får fleksibilitet, innovation og engagement. De konflikter, der er, kan kun udtrykkes indirekte.

Når interesseforskelle er illegitime, noget man ikke kan snakke om, så bliver det vanskeligere for de, der har sværest ved at finde en plads i det nye fleksible, ansvarsbetonede og kompetencekrævende arbejde, at fremføre og forsvare deres interesser. Det bliver illegitimt at forsvare hr. Petersen, fru Jensen og hr. Frandsen, fordi de har problemer. Hvis deres problem ikke har noget med virksomhedens ve og vel at gøre, så er deres problemer ret beset irrelevante problemer.

Men ikke nok med det. Også vinderne kan blive tabere i den politiske grænseløshed. Den politiske grænseløshed giver forførelsen frit rum. Medarbejdere, som står til at blive vindere, bliver forført af virksomheden, ofrer alt og arbejder sig til en pludselig 'burn-out'.

Psykiske arbejdsmiljøproblemer knyttet til den kulturelle grænseløshed

Det grænseløse arbejde skabes ikke alene af strukturer, teknologi og økonomi. Det grænseløse arbejde skabes også af medarbejdernes holdninger og forventninger. Det grænseløse arbejde bliver båret frem af en arbejdsorientering, hvor vi, for at sætte det på spidsen, ikke arbejder for at leve, men lever for at arbejde. Arbejdet bliver ikke forstået som den tid, der er forbundet med møje og besvær, og fritiden bliver ikke forstået som den tid, der er forbundet med mening. Det er nærmere omvendt. Arbejdet bliver stedet både for personlig udfoldelse og sociale fællesskaber, og fritiden bliver stedet, hvor pligter overfor familie, børn, hus og have skal tilfredsstilles, og hvor man gør sig klar til arbejdslivet.

At 'leve for at arbejde' har været en arbejdsorientering, som traditionelt har været knyttet til funktionærernes karriereorienterede arbejde. Karriere er imidlertid blevet noget meget mere individuelt, end det har været, og det at gøre karriere er blevet muligt i meget mere arbejde. Hvor karrierestigen tidligere var tydelig og ens for alle, handler karriere i dag mere om at vide, hvad man vil. Den enkelte gør karriere i forhold til egne ønsker og ambitioner, og karriere kan gå opad i hierarkiet, men det kan også gå henad – til nye funktioner og opgaver.

Succesfuld karriere handler bl.a. om at være det rette sted på det rette tidspunkt. Mange års tro tjeneste kan skade karrieren. Karriere kræver, at man skifter job på det rette tidspunkt, og karriere afhænger i høj grad af at have et godt personligt netværk. Og så handler karriere om, at man hele tiden fornyer sit CV, at man ikke hviler på laurbærene, men hele tiden lærer nyt og får nye erfaringer.

Denne individuelt funderede arbejdsorientering, som i det grænseløse arbejde er en forudsætning for succes, gør arbejdslivet mere besværlig for de tryghedssøgende medarbejdere. Den loyalitet og stabilitet, der tidligere var deres styrke, værdsættes ikke længere i samme grad.

Men der er også medarbejdere, der stortrives med det grænseløse arbejdes karriereorientering, hvor man skal finde sin egen placering. Den tilsyneladende frihed, der ligger i den moderne arbejdsorientering, kan dog dække over en ny forfinet kontrol, som baserer sig på stærke værdier i organisationen, udtalte og udtalte performanceforventninger. Det grænseløse arbejde, med mange forskellige samarbejdsrelationer, stiller krav om, at man er i stand til at kontrollere sig selv – man skal kontrollere, hvad man siger, og hvad man gør, så man virker hensigtsmæssigt på sine omgivelser. Man skal kontrollere sin krop og sin udstråling. Samtidig skal man være i stand til at sætte sig ind i andres tankegang og følelser, for at skabe kontrol over de interpersonelle relationer. Der lægges derfor ofte overordentlig stor vægt på de personlige kompetencer i det grænseløse arbejde.

Det selvstændige og frie grænseløse arbejde kan i virkeligheden dække over et stærkt kontrolleret arbejde, hvor den ydre, næsten usynlige, kontrol virker gennem selvkontrol. Kontrollen bliver endnu mere forfinet, når den også kommer til at omfatte dele af privatlivet. Sundhedsforhold og familieforhold er ved at blive noget, som også virksomheden skal interessere sig for – og dermed, indenfor en velmenende ramme, også kommer til i en vis grad at kontrollere.

Medarbejdernes mangel på kontrol er en velkendt årsag til psykiske arbejdsmiljøproblemer. Denne faktor synes også at gøre sig gældende i det grænseløse arbejde, som umiddelbart forekommer frit og selvstyret.

Forbedring af det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde

Udvikling af arbejdet mod grænseløshed giver en række muligheder for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. En indsats for bedre psykisk arbejdsmiljø i det grænseløse arbejde er derfor forfejlet, hvis den ensidigt koncentrerer sig om at bevare de eksisterende grænser. Tværtimod må indsatsen omkring psykisk arbejdsmiljø i det grænseløse arbejde understøtte nedbrydningen af de mange grænser, der tidligere har bidraget til at forringe det psykiske arbejdsmiljø. Men samtidig er det også nødvendigt at bidrage til opbygning af nye grænser, der kan modgå de problemer, der også kan ligge i det grænseløse arbejde. Her vil vi blot pege på en række opmærksomhedspunkter, det er værd at have øje for i den forbindelse:

- *Det er vigtigt ikke at overvurdere omfanget af medarbejdernes frihed under grænseløse arbejdsvilkår. Friheden overvurderes ofte, fordi der er en høj grad af autonomi i hverdagen i det grænseløse arbejde, men denne autonomi afspejler sig ikke i en tilsvarende kontrol og indflydelse over den totale arbejdssituation. Selv i vidensarbejdet med vidtgående grænseløshed viser det sig, at medarbejderne har meget begrænset indflydelse over arbejdet.*
- *Der er et særligt behov for at rette arbejdsmiljøarbejdets opmærksomhed mod nødvendigheden af kollektive normer, der kan sætte nye grænser, når arbejdet bliver mere grænseløst.*
- *Den overdrevne fokusering på medarbejdernes personlighed skaber behov for grænser, der beskytter retten til at være den, man er og privatlivets integritet samt behov for en nuanceret balance mellem personlig og faglig udvikling.*

1. Arbejdets nye grænseløshed som aktuelt arbejdsmiljøtema

1.1. Indledning

Når man ser på det moderne arbejdsliv med arbejdsmiljøbriller, så er det først og fremmest paradokser, der springer i øjnene. Paradokser som gør det vanskeligt at karakterisere de aktuelle forandringer i arbejdet som enten positive eller negative.

På den positive side er det lykkedes at nedbryde eller flytte mange af de grænser, som har forhindret, at arbejdet kunne organiseres i overensstemmelse med de menneskelige behov. Grænserne for tid og rum er blevet mere fleksible, så flere lønmodtagere har mulighed for at tilpasse arbejdet til familielivet og øvrigt fritidsliv. Faggrænserne er opblødt, så flere lønmodtagere har fået mere brede og interessante job. Grænsen mellem lederrollen og medarbejderrollen er blevet flyttet, så flere medarbejdere har indflydelse på deres eget arbejde. Og grænsen mellem den rolle man har som lønmodtager, og den person man i øvrigt er, er ved at blive opløst, så der er mere plads til den personlighed, man har i arbejdslivet, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at den viden og de ressourcer man besidder, ud over det rent faglige, tillægges væsentlig betydning og værdi. Fra arbejdslivsforskningen, faglige organisationer og arbejdspladserne berettes således om øgede frihedsgrader i arbejdet for almindelige medarbejdere, mulighed for selvudfoldelse, større værdighed, mere mening i arbejdet og mulighed for personligt engagement i arbejdet. Lønmodtagere oplever udviklende arbejdsforhold og begejstres over deres arbejde. Aldrig tidligere har så mange virksomheder gjort så meget for at sætte den enkelte medarbejders behov i centrum og udvikle forskellige medarbejdervenlige politikker¹.

Den negative side kommer til udtryk ved, at de selv samme aktører samtidig beretter om, at stadig flere medarbejdere bliver stressede, brænder ud, bliver langtidssyge, bliver deprimerede og har vanskeligt ved at finde balancen mellem arbejdet, familien og andet liv. Mange af de aktuelle udviklingstendenser i arbejdslivet er således paradoksale, fordi de både rummer berigende og nedbrydende elementer for dem, der udfører arbejdet.

Den svenske arbejdslivsforsker Carsten von Otter har sat disse paradokser på spidsen med sætningen: *"Aldrig har vi haft det så bra och mått så dåligt"*². Hvordan kan det være, at vi aldrig tidligere i historien har haft det så godt i arbejdslivet og samtidig følt os så dårligt tilpas med arbejdet? Hvordan kan det være, at så mange i dag har et arbejdsmiljø, der for bare 20 år tilbage virkede som en fjern utopi, uden at det slår positivt igennem på omfanget af sygefravær og trivsel? Ud fra almindeligt anerkendt arbejdsmiljøviden burde disse mennesker jo stortrives.

Belastninger forbundet med grænseløse arbejdsvilkår kan være en central forklaring på paradokserne. I årtier har arbejdsmiljøarbejdet været orienteret mod det sociotekniske alternativ til den taloristisk organiserede industri for eksempel indførelse af jobrotation og gruppeorganisering i industrien som alternativ til den form for arbejdsdeling, som resulterer i ensidigt gentaget arbejde. I denne iver efter at humanisere arbejdet ved at nedbryde grænser – for eksempel de teknologisk satte

¹ Senest har Socialforskningsinstituttets årsopgørelse for virksomhedernes sociale engagement vist, at stadig flere virksomheder tager særlige hensyn til seniormedarbejdere, medarbejdere med børn og medarbejdere der bliver ramt af sygdom. Flere medarbejdere bliver fastholdt på trods af sygdom og tab af erhvervsevne og flere medarbejdere tilbydes efteruddannelse (Rosenstoc, M. et al (2005): Virksomhedernes sociale engagement – Årbog 2005. SFI, København).

² Carsten von Otter (red.) (2003): *Ute och inne i svenskt arbetsliv – Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

grænser der fikserer medarbejderen til en maskine – har man givetvis ikke haft tilstrækkeligt blik for, at det er problematisk, hvis de nedbrudte grænser ikke erstattes af nye grænser. Hvis for eksempel de grænser, der er forbundet med tid og sted, nedbrydes uden at erstattes af nye grænser for tid og sted, så betyder det, at arbejdstiden er ubegrænset, og at arbejdet følger med overalt, uanset hvor man opholder sig. Hvis grænsen mellem medarbejderrollen og lederrollen opløses uden, at der etableres nye grænser for, hvad der er henholdsvis medarbejdernes ansvar, og hvad der er ledelsens ansvar, så opstår der rolleklarhed.

Selvom arbejdsmiljøarbejdet har fået en kolossal medvind af ny managementtænkning, der har et godt arbejdsmiljø som forudsætning for motivation og engagement, så befinder arbejdsmiljøarbejdet sig i en alvorlig krise, fordi løsningen af velkendte arbejdsmiljøproblemer tilsyneladende blot erstattes af nye arbejdsmiljøproblemer. Samtidig med at dem, der fortsat sloges med de gamle arbejdsmiljøproblemer, mister opmærksomhed, så mangler der metoder og et sprog til at begrebsliggøre og løse de mange nye problemer, der knytter sig til dårlig psykisk trivsel.

Bortset fra det brede og noget diffuse begreb psykisk arbejdsmiljø, er der ikke noget begreb, som kan indfange paradokset; *når det gode arbejde også er dårligt*. Når virksomhederne siger og gør alle de rigtige ting, men der alligevel opstår en række u hensigtsmæssigheder og dilemmaer. For eksempel når vi ser, at stadig flere virksomheder arbejder med rummelighed og udviser omsorg overfor deres medarbejdere, samtidig med at stadig flere lønmodtagere bliver udstødt fra arbejdsmarkedet.

I den forbindelse er begrebet 'det grænseløse arbejde' kommet på dagsordenen som et nyt begreb, der byder sig til i forhold til at tematisere paradokser og tvetydigheder i det moderne arbejdsliv. Det er en ny dagsorden, som potentielt kan bidrage til at gøre erhvervslivets vilje til at bruge de menneskelige ressourcer og udviklingen af bedre psykisk arbejdsmiljø til reelt komplementære strategier – det man, med andre ord, kalder en win-win situation. Det vil sige, at virksomhedernes aktuelle vilje til at prioritere medarbejderne højt, som forventet, faktisk afspejler sig i godt psykisk arbejdsmiljø, i modsætning til at blive fanget i dilemmaer og utilsigtede u hensigtsmæssigheder.

Forhåbningen er således, at den nye opmærksomhed på det grænseløse arbejdes tvetydige effekter for det psykiske arbejdsmiljø kan bidrage med nye perspektiver for arbejdsmiljøarbejdet, hvor de aktuelle forandringer i arbejdet, som grundlæggende er positive, fastholdes, samtidig med at de nye problemer adresseres. Dermed er der håb om at overvinde paradokset med, at arbejdet i dag mere end nogensinde åbner for kvalitet og psykisk velbefindende, men ofte i praksis afspejler alvorlige psykosociale belastninger.

Med fagbevægelsens historiske erfaringer fra regulering af traditionelt lønarbejde (med industriarbejdet som idealtypisk model) er det enkelt at pege på løsninger til at imødegå de nye psykosociale problemer, der knytter sig til det grænseløse arbejde f.eks.:

- Stærke overenskomster med faste arbejdstider og høj overtidbetaling,
- lange opsigelsesvarsler eller tjenestemandslignende ansættelser,
- klare faggrænser med vidtgående arbejdsdeling,
- stærk 'command and control' arbejdsmiljøregulering, (Det vil sige klare arbejdsmiljøregler, meget kontrol og store bøder) og
- forbud mod hjemmearbejde og atypiske (projektlignende) ansættelsesformer.

Disse historiske traditionelle fagforeningsløsninger kommer imidlertid let til at indebære, at også de gode ting og nye muligheder, der knytter sig til det grænseløse arbejde, går tabt. Det grænseløse arbejde åbner nemlig også mulighed for den form for kvalitet i arbejdet, som LO-fagbevægelsen har kæmpet for gennem de seneste 15 år under overskriften 'det udviklende arbejde' (DUA). Udfordringen består således i at finde arbejdsmiljøløsninger, når arbejdet både er udviklende og nedbrydende på samme tid. Dette skal ikke misfortolkes som et argument for at forsage de traditionelle fagforeningsløsninger og gribe til deregulering. Tværtimod er det snarere et argument for bedre arbejdsmiljøregler og overenskomster, der afspejler de aktuelle udfordringer i det nye arbejdsliv, herunder kvalitet i arbejdet og tidssvarende løsninger på arbejdets individualisering. Men det er først og fremmest et argument for at rette opmærksomheden mod behovet for normer omkring arbejdets udvikling, herunder normer for arbejdets grænser.

1.2. Undersøgelsens tematiske omdrejningspunkter og problemstilling

Som det fremgår af ovenstående, er begrebet 'det grænseløse arbejde' på vej til at sætte en ny dagsorden for arbejdsmiljøarbejdet. En dagsorden, der handler om at etablere nye grænser, når arbejdet bliver grænseløst, som forhindrer overforbrug af de menneskelige ressourcer. Især psykisk arbejdsmiljø i grænseløst arbejde er et aktuelt emne i den offentlige debat, og derfor også en debat arbejdsmiljøfolk må forholde sig til. Dette nye begreb og den dagsorden det afstedkommer, vil påvirke forståelsen af, hvad der er et godt psykisk arbejdsmiljø, og ikke mindst hvordan arbejdsmiljøfolk agerer i forhold til og håndterer det psykiske arbejdsmiljø. Det er imidlertid fortsat meget åbent, hvad der egentlig skal forstås ved et grænseløst arbejde, og hvad man skal være særlig opmærksom på i arbejdsmiljøarbejdet, når man har med grænseløse arbejdsvilkår at gøre.

Eftersom 'det grænseløse arbejde' er et forholdsvist nyt begreb, er det et begreb, der fortolkes meget forskelligt. Det kan tolkes i sin positive betydning, hvilket det for eksempel bliver, når virksomheder bruger begrebet som illustration på en arbejdskultur, hvor den enkelte medarbejder tilbydes vidtgående frihedsgrader, personlig udvikling, gode karrieremuligheder og som symbol på, at man er en moderne virksomhed med en moderne ledelsesform. For eksempel kan man opleve jobannoncer, hvor ansøgere tilbydes grænseløst arbejde. Det kan også tolkes i sin negative betydning, hvilket det for eksempel bliver, når dele af arbejdsmiljøforskningen bruger begrebet til at illustrere en ond cirkel i det moderne arbejdsliv, karakteriseret ved længere arbejdstid, færre rettigheder, ubegrænsede præstationskrav og usikre ansættelsesforhold. Hovedfokus er her, at arbejdets nye grænseløshed disponerer for psykisk sygdom.

I denne rapport forsøges begrebet 'det grænseløse arbejde' udviklet så det indfanger det nye arbejdslivs dobbelthed, som udviklende og nedbrydende på samme tid. Dette gøres ud fra en overbevisning om, at begrebet kun kan bruges som forståelsesramme for arbejdsmiljøarbejdet, hvis det er i stand til at udtrykke tvetydighederne og dilemmaerne i det moderne arbejdsliv, på en nuanceret og kvalificeret måde. Det overordnede mål for arbejdsmiljøarbejdet, når der er tale om grænseløse arbejdsvilkår, *er at finde frem til passende grænser i arbejdet*. Men for at kunne finde frem til disse grænser må vi først have teoretisk og praktisk indsigt i den dobbelthed, der karakteriserer arbejdet i højtudviklede samfund, hvor produktion af varer og service er fleksibelt organiseret og ofte vidensbaseret. Arbejde karakteriseret ved grænseløse arbejdsvilkår er et godt sted at søge indsigt i denne dobbelthed, fordi det grænseløse arbejde på den ene side er det arbejde, der er mest frigjort fra de fremmedgørende grænser, vi normalt forbinder med lønarbejde, og på den anden side er det arbejde, hvor det senmoderne arbejdslivs psykosociale risici kan indfanges som en tendens i arbejdets udvikling.

I forlængelse af ovenstående er hovedfokus i denne rapport den erkendelsesinteresse, der knytter sig til spørgsmålene:

1. Hvad forstås ved begrebet grænseløst arbejde?
2. Hvad driver grænseløst arbejde frem?
3. Hvad er på spil i det grænseløse arbejde ud fra et psykisk arbejdsmiljøperspektiv?

Rapporten har imidlertid også et praktisk sigte. Selvom arbejdsmiljøet under grænseløse arbejdsvilkår er for kompliceret til, at der kan udvikles allesteds gældende anvisninger på, hvilke psykisk arbejdsmiljømæssige foranstaltninger, der er nødvendige og hensigtsmæssige, så er det muligt at uddrage en række opmærksomhedspunkter for arbejdsmiljøarbejdet. Det er genereringen af disse opmærksomhedspunkter – relateret til arbejdsmiljøarbejde med de grænseløse arbejdsvilkårs dilemmafyldte arbejdslivseffekter – der er det praktiske sigte med rapportens teoretiske og empiriske undersøgelser. Det vil sige, at vi vil forsøge at udpege en række punkter, som det er relevant at tænke over, vurdere og diskutere når man som arbejdsmiljøinteresseret forsøger at finde ud af, hvad der er op og ned i grænseløshedsdebatten ud fra en resultat- og praksisorienteret arbejdsmiljøtilgang.

Sammenfattende er formålet med rapporten at forstå og beskrive, hvad det grænseløse arbejde er, og hvad man skal være opmærksom på i arbejdsmiljøarbejdet, når der er tale om grænseløse arbejdsvilkår.

1.3. Undersøgelsens teoretiske udgangspunkt

For at kunne indfange, hvad der er på spil i det grænseløse arbejde ud fra et psykisk arbejdsmiljøperspektiv, må vi først have en teoretisk forståelse af psykisk arbejdsmiljø, der er relevant for analyser af det grænseløse arbejde. Overordnet forstår vi begrebet psykisk arbejdsmiljø som omfattende to brede kategorier:

1. *Arbejdets organisering og indhold*: Indflydelse, skifteholdsarbejde, lønsystemer, udviklingsmuligheder, kvalifikationskrav, kvantitative og emotionelle krav, frihedsgrader, arbejdstider m.v.
2. *De interpersonelle relationer*: Social støtte i arbejdet, sociale relationer, feedback, ledelseskvalitet, information og forudsigelighed, konflikter, mobning, chikane m.v.

Udover disse grundlæggende kategorier opereres der i denne rapport med følgende dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø:

- *Krav*, som knytter sig til tempo, mængden af arbejde, hvor svært det er, om det påvirker følelserne og om der er krav om, at man skjuler sine følelser.
- *Indflydelse*, som knytter sig til indflydelse på beslutninger, hvem man arbejder sammen med, hvad man laver og mængden af arbejde samt til ens udviklingsmuligheder og frihedsgrader i relation til disse forhold.
- *Støtte*, der vedrører den kollegiale og ledelsesmæssige støtte og feedback, der er til ens arbejde, de sociale relationer i arbejdssammenhængen og ledelseskvaliteten i relation til den enkelte.
- *Tryghed og sikkerhed*, som knytter sig til den enkeltes position på arbejdspladsen og på arbejdsmarkedet, samt virksomhedens situation i forhold til omgivelserne.

- *Tilfredshed og mening*, som er et spørgsmål om den enkeltes vurdering af arbejdet set i forhold til arbejdssituationen og i forhold til om arbejdet er meningsfuldt, altså nyttigt, motiverende og engagerende.
- *Tillid og respekt*, som knytter sig til andres vurdering af den enkeltes arbejde; udviser andre tillid og respekt?
- *Oplevet helbred og velvære*, som er et spørgsmål om ens egen vurdering af ens fysiske og mentale helbred og velbefindende og i forlængelse heraf forskellige stress-relaterede forhold.

Ovenstående psykiske arbejdsmiljødimensioner kan føres tilbage til to teoretiske arbejdsmiljømodeller, som præsenteres og diskuteres i resten af dette afsnit.

Krav-kontrol-modellen

Krav-kontrol-modellen, udviklet af Robert Karasek i 70'erne, udgør det første teoretiske afsæt for rapportens forståelse af psykiske arbejdsmiljøproblemer i det grænseløse arbejde³. Modellen antager, at medarbejdernes kontrol i arbejdet og kontrol over arbejdet, er den mest afgørende faktor for det psykiske arbejdsmiljø. Det vil sige, at modellen gør medarbejderens egenkontrol i og over arbejdssituationen til den centrale arbejdsmiljøfaktor, hvilket står i modsætning til den kontrol medarbejderen er underlagt fra organisationens side⁴.

Modellens antagelse om, at lav kontrol kombineret med høje jobkrav, udgør alvorlige psykosociale belastninger, er blevet bekræftet og dokumenteret i en lang række undersøgelser. Det kan næppe siges at være overraskende, men derimod er det overraskende, at undersøgelserne også viser, at høje jobkrav tilsyneladende ikke udgør nogen alvorlig psykosocial belastning, så længe medarbejderne har kontrol i form af indflydelse og udviklingsmuligheder samt social støtte. Det vil sige, at undersøgelserne ikke kunne vise nogen entydige sammenhænge mellem jobkrav og belastning, men derimod var der klar sammenhæng mellem manglende mulighed for at kontrollere kravene og belastning. Derfor har det siden 70'erne været en grundlæggende læresætning indenfor arbejdsmiljøarbejdet, at forebyggende foranstaltninger mod høje jobkrav – hvad enten det er følelsesmæssige krav, kvantitative krav eller kognitive krav – først og fremmest består i at tilføre medarbejderne egenkontrol og social støtte. Det kan for eksempel være individuel autonomi i form af selvbestemmelse over, hvad man gør hvornår, indflydelse på arbejdstempo og mulighed for at tage pauser efter behov. Det kan være teambaseret indflydelse på, hvem man arbejder sammen med, arbejdstid, arbejdsplanlægning og produktivitet. Eller det kan være kollektiv medarbejderindflydelse på arbejdspladsens strategiske udvikling. Den sociale støtte kan for eksempel komme fra ledelse, kolleger eller fagforening. Sammenfattende kan man sige, at disse erkendelser har gjort medarbejderdeltagelse til et nøgleord i arbejdsmiljøarbejdet gennem de sidste 30 år.

Som nævnt blev denne krav-kontrol-model udviklet i 70'erne og havde derfor industriarbejdet som idealtypisk arbejde. Modellen og de undersøgelser, der blev gennemført, viste, at det var nødvendigt

³ Karasek, R. A. (1979): Job demands, job decisions latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Journal of Administrative Science Quarterly* 24:285-307 og Karasek, R. A. & T. Theorell, 1989: *Healthy work. Stress productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

⁴ I forhold til kontrol fra organisationens side er det vigtigt at være opmærksom på, at kontrol er en integreret del af den måde organisationer fungerer på, idet koordineringen af medarbejdernes indsats, med henblik på at opnå et givent mål, altid vil være forbundet med en eller anden form for kontrol. (Jermier, J. M. (1998): Critical perspectives on organizational control. *Journal of Administrative Science Quarterly*; vol. 43, 2, pp. 235-256.)

at nedbryde de bureaukratiske og hierarkiske grænser i industriarbejdet, der forhindrede medarbejdernes egenkontrol i arbejdet. Derfor blev selvstyrende teams kombineret med de sociotekniske principper⁵ for arbejdsorganisering til populære arbejdsmiljøværktøjer.

Krav-kontrol-modellen har således ført til en arbejdsmiljøviden, der har nedbrydelse af grænser som ideal, hvilket rejser spørgsmålet om modellens relevans i samtidens arbejde og især de nye jobtyper, der netop er karakteriseret ved grænseløshed. Der er i hvert fald en række praktiske spørgsmål, som udfordrer vores forståelse af arbejdsmiljøproblemer og deres løsning: Hvordan skal man forholde sig til, at manglende medarbejderdeltagelse erstattes af for meget deltagelse, fordi medarbejderne involveres i hvad som helst? Når udviklingsmuligheder indgår i krav-kontrol-modellen som kontroldimension, hvordan skal man så forholde sig til personlig udvikling som arbejdsmiljøfaktor, når personlig udvikling er et krav i arbejdet? Hvis de psykosociale arbejdsmiljøproblemer i samtidens grænseløse arbejde skyldes for vidtgående egenkontrol og personlig udvikling, betyder det så, at den eksisterende arbejdsmiljøviden knyttet til krav-kontrol-modellen skal forkastes?

Anstrengelses-belønnings-modellen

Kritikken af krav-kontrol-modellens evne til at indfange de psykosociale arbejdsmiljøbelastninger i det samtidens arbejde medførte, at der i 90'erne blev introduceret en konkurrerende arbejdsmiljømodel. Den nye model, der er rapportens andet teoretiske afsæt, kaldes anstrengelses-belønnings-modellen. I den nye model er det ikke længere manglende kontrol der fokuseres på, men derimod ubalancer mellem indsats og belønning. Ifølge Siegrist⁶, der er fadder til modellen, opstår belastningen, når den ydede indsats opleves som større end belønningen. Belønningsdimensionen skal forstås bredt som omfattende løn, titler, status, socialt tilhørsforhold, tryghed og anerkendelse.

Anstrengelsesdimensionen er opdelt i ydre anstrengelse og indre anstrengelse. Den ydre anstrengelse svarer til krav dimensionen i krav-kontrol-modellen, og er således bestemt af arbejdssituationen, mens den indre anstrengelse er medarbejderens forventninger til sig selv. Derfor er der to typer af psykosocial belastning: Den første er, når medarbejderen ikke oplever en belønning, der modsvarer indsatsen, og den anden er, når medarbejderen er personligt overforpligtet i arbejdet. Er begge belastningsformer til stede samtidig, er der tale om en særlig alvorlig belastning⁷.

Ud fra et teoretisk perspektiv er det interessante spørgsmål, om det er krav-kontrol-modellen eller anstrengelses-belønnings-modellen, der er bedst egnet til studier af det psykosociale arbejdsmiljø, set i lyset af de forandringer der har gjort arbejdet mere grænseløst. Formuleret som antagelser er der flere svarmuligheder:

Hypotese 1:

Arbejdsvilkårene er så voldsomt ændret, og arbejdet er så kvalitativt grundlæggende anderledes, at krav-kontrol-modellen ikke længere er relevant.

⁵ De sociotekniske principper omfatter bl.a. størst mulig autonomi, selvforvaltning og selvregulering på det udførende niveau i arbejdet.

⁶ Siegrist, J (2004): Psychosocial work environment and health: new evidence. *Journal of Epidemiology and Community Health* 2004;58:888 og Siegrist J, & Marmot M. Health inequalities and the psychosocial environment—two scientific challenges. *Journal of Social Science & Medicine*. 2004;58:1463–73.

⁷ Hurwitz, Nanna E. (2003): Præsentation af anstrengelses-belønnings-modellen (the effort reward model) – den nye stressmodel. *Ugeskrift for læger* 165/40.

Bekræftes hypotesen vil implikationerne for arbejdsmiljøarbejdet i så fald være, at der ikke skal fokuseres på medarbejdernes kontrol, indflydelse og deltagelse, men derimod på medarbejdernes oplevelse af retfærdig belønning, deres oplevelse af forpligtelse overfor virksomheden og deres individuelle oplevelse af selvværd og performance.

Hypotese 2:

Uanset at arbejdet er blevet grænseløst, så er der ikke tale om en kvalitativ forandring i arbejdet, der gør medarbejdernes kontrol mindre relevant som arbejdsmiljøfaktor.

Bekræftes hypotesen, må anstrengelses-belønnings-modellen forkastes til fordel for krav-kontrol-modellen, idet de psykosociale arbejdsmiljøbelastninger fortsat kan føres tilbage til manglende kontrol. I så fald skal arbejdsmiljøarbejdet fokusere på at distribuere autonomi, beslutningskompetence og medbestemmelse til medarbejderne, mens individuelle copingstrategier og troen på ledelseskvalitetens betydning må afvises, fordi disse tilgange rammer ved siden af de egentlige problemer.

Hypotese 3:

Uanset hvilke sektorer der studeres, befinder arbejdets udvikling sig i en brydningstid, hvor det er nødvendigt at benytte begge modeller for at indfange de relevante forhold i det psykosociale arbejdsmiljø. Det 'nye arbejde' er aldrig helt nyt, men et miks mellem det nye og det gamle.

Bekræftes hypotesen, vil arbejdsmiljøproblemerne kunne henføres til begge modeller, og der må være mulighed for at opnå en synergieffekt i arbejdsmiljøarbejde ved at anvende begge modeller, og dermed opnå en mere nuanceret indsigt og kvalificerede løsninger.

Hypotese 4:

De nye jobtyper indenfor forskellige former for vidensarbejde er så grundlæggende forskellige fra arbejde med produktion, at vi må benytte modellerne afhængigt af, om det er traditionelt eller grænseløst arbejde, der studeres.

Bekræftes hypotesen må troen på universelle løsninger i arbejdsmiljøarbejdet opgives til fordel for en langt mere jobtype-specifik indsats.

Analysen vil givetvis ikke kunne give noget entydigt svar på, hvilken antagelse der er den rigtige, men de empiriske indikatorer vil blive diskuteret op i mod disse antagelser og teoretiske forståelser.

1.4. Undersøgelsens empiriske genstandsfelt

Den empiriske hovedvægt i undersøgelsen bygger på det såkaldte VIPS-Projekt (Virksomhedernes Indsats for et bedre Psykisk Arbejdsmiljø). Projektet handler om, hvad man på virksomhedsniveau gør, og kan gøre, for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Formålet med projektet er at opnå viden om, og praktiske erfaringer med, hvad der karakteriserer succesfulde interventioner i det psykiske arbejdsmiljø.

Anvendte synonyme på de deltagende virksomheder:

1. Hjemmeplejen
2. Fiskefabrikken
3. Daginstitutionerne
4. Transportmateriel
5. Døgninstitutionen
6. Trykkeriet
7. IT-virksomheden
8. Maskinfabrikken
9. Sparekassen
10. Socialcenteret (Sundhed)
11. Banken
12. Konsulentvirksomheden
13. Cateringen
14. Socialcenteret (Familier)

VIPS-projektet omfatter 14 større virksomheder med tilsammen over 6000 ansatte og gennemføres i et samarbejde mellem forskere fra Danmarks Tekniske Universitet, Arbejdsmiljøinstituttet, Team Arbejdsliv og Roskilde Universitetscenter. VIPS-Projektet er finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden og forventes afsluttet i løbet af 2007.

De 14 virksomheder har fået kortlagt deres psykiske arbejdsmiljø ved hjælp af historieværksteder, et spørgeskema til samtlige medarbejdere og interview med ca. 10 nøglepersoner på hver virksomhed. Det vil sige, at undersøgelsens empiriske grundlag er etableret gennem såvel kvantitative som kvalitative dataindsamlingsmetoder. Kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø ved hjælp af spørgeskema er gennemført ved hjælp af det såkaldte mellemlange tredækkerspørgeskema fra Arbejdsmiljøinstituttet. Disse data er yderligere anvendt til komparative benchmarkanalyser på tværs af virksomhederne. Historieværkstederne er brugt som kvalitativ forskningsmetode med henblik på at få indblik i de deltagende virksomheders historie og identitet samt hidtidige erfaringer med indsatser over for det psykiske arbejdsmiljø, som grundlag for at kunne identificere muligheder og barrierer for psykiske arbejdsmiljøforbedringer⁸.

De 14 virksomheder, som deltager i VIPS projektet, er udvalgt med henblik på at få en vægtet repræsentation fra tre arbejdsområder. Det ene er industriarbejde, det andet omsorgsarbejde og det tredje er vidensarbejde.

⁸ Du kan læse mere om projektets metoder, herunder historieværkstedsmetoden og kortlægningsmetoderne på projektets hjemmeside: www.vips-projekt.dk.

2. Hvad er grænseløst arbejde

2.1. Indledning

For at kunne undersøge, hvad grænseløse arbejdsvilkår konkret indebærer for det psykiske arbejdsmiljøets kvalitet, må der først udvikles en begrebslig indholdsbestemmelse af, hvad der er grænseløst arbejde. Med andre ord, hvad mener vi egentlig med betegnelsen 'et grænseløst arbejde'. En sådan begrebslig indholdsbestemmelse forsøges udviklet i dette kapitel og i kapitel 3, samtidig med at den eksisterende viden på feltet søges afdækket.

Det er i udgangspunktet en umulig opgave, vi stiller os, idet et grænseløst arbejde ikke findes og aldrig vil kunne realiseres. Når vi går på arbejde, vil der altid være en lang række grænser, som omgivelserne pålægger os at acceptere som betingelser for arbejdet. Arbejdets vilkår vil altid sætte en række grænser, med mindre vi flytter til ødemarken og lever i ensomhed som jæger og samler. Her vil der kun være naturens grænser og ingen menneskeskabte grænser. Når et grænseløst arbejde aldrig vil kunne genfindes empirisk, så vil begrebet grænseløst arbejde altid have en metaforisk-analytisk karakter. Det er en idealtypisk kategori, som ikke findes på nogen arbejdsplads. Det vil sige, at begrebets styrke ikke ligger i at være klart og veldefineret, men dets evne til at indfange og beskrive de tendenser i det senmoderne arbejde, der handler om, at de traditionelle og velkendte grænser opløses, flyttes eller bliver gjort flydende. Det vil sige, at der ikke, i denne rapport, vil blive udviklet en grundlæggende definition af det grænseløse arbejde, men derimod en indkredsning af organisatoriske og indholdsmæssige karakteristika, der adskiller de nye arbejdsvilkår fra de forestillinger og normer, vi kender fra traditionelt arbejde i industrisamfundet.

Den vestlige verdens dominerende arbejdskultur og organisationsformer har dybe rødder i industrisamfundet. Derfor er det med afsæt i brud med industrisamfundets arbejdsnormer og -kultur fænomenet, 'grænseløst arbejde' forsøges indkredset. Det vil sige, at det er gennem sammenligning med det industrielle arbejdssamfunds traditionelle arbejdsvilkår, vi forsøger at indfange de nye arbejdsvilkår i det grænseløse arbejde⁹.

Idealet for industrisamfundets produktionsform og klassiske arbejde er et bureaukrati med faste strukturer, som sikrer en rationel arbejdsdeling, hvor arbejdet er veldefineret og objektivt afgrænset for eksempel i form af jobbeskrivelser. Heroverfor er idealet for videnssamfundets produktionsform en ubureaukratisk organisationsform, der er fleksibel og sensitiv overfor forandringsbehov. Det grænseløse arbejde opstår i kølvandet på bestræbelserne for at opnå fleksibilitet ved at deregulere virksomhedernes organisationsinterne bureaukrati, som ofte understøttes af en lovgivnings- og aftalemæssig deregulering af arbejdet¹⁰. I et historisk perspektiv fremtræder grænseløst arbejde derfor som brud på de fordristisk og bureaukratisk organiserede arbejdsformer og som brud på industriarbejdets rutineprægede og stærk ledelseskontrollerede arbejde. Derfor er det grænseløse arbejde potentielt langt mere frigørende, humanistisk og udviklende end arbejde, der er organiseret med masseproduktion eller massesamfundet som ideal.

⁹ Dermed ser vi bort fra, at der i såvel den industrielle epoke som i de forskellige før-industrielle samfund, findes arbejdsformer, der er karakteriseret ved grænseløshed. For eksempel har de primære erhverv altid været grænseløse.

¹⁰ Navrbjerg, S. 1999: *Nye arbejdsorganiseringer fleksibilitet og decentralisering – et sociologisk casestudie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*. København: Jurist og Økonomforbundets Forlag.

I dette kapitel gives indledningsvis en beskrivelse af makrodynamikkerne bag, og årsager til, det grænseløse arbejde, hvorefter der udvikles en analytisk begrebslig ramme, som kan indfange fænomenet. I den forbindelse skal man som udgangspunkt være opmærksom på den kompleksitet, der knytter sig til fænomenet grænseløst arbejde, ikke muliggør en operationalisering til entydigt empirisk målbare kategorier. Frem for en egentlig operationalisering vil vi i stedet indkredse de centrale dimensioner af grænseløse arbejdsvilkår, der kan bidrage til en afklaring og forståelse af de mange meninger og betydninger, begrebet dækker over.

2.2. Megatrends der producerer grænseløse arbejdsvilkår

En vigtig kilde til at forstå hvad det grænseløse arbejde er, og hvad der er på spil i det grænseløse arbejde i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, er de bagvedliggende samfundsmæssige dynamikker, som driver de aktuelle ændringer i det konkrete arbejde. Derfor vil vi i dette afsnit kort skitsere nogle af de megatrends i samfundet, som forandrer arbejdet. Baggrunden for denne optakt er, at vigtige forståelser af arbejdets samfundsmæssige forandringsmekanismer går tabt, når der alene fokuseres på det konkrete arbejde og den konkrete organisation. Samspillet mellem de samfundsmæssige forandringer og genereringen af grænseløse arbejdsvilkår er imidlertid så umådelig komplekst, at temaet kun bliver overfladisk anslået i nedenstående, hvilket primært har til formål at skabe opmærksomhed omkring vigtigheden af at medreflektere dette niveau. Fælles for de megatrends, der i det efterfølgende fremhæves, er at de medfører omfattende forandringer i arbejdet, som er tvetydige og dilemmafyldte i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, men som har det til fælles, at de alle peger i retning af mere grænseløse arbejdsvilkår.

Arbejdet i en global verden

Globaliseringsdynamikken må fremhæves som overordnet og central drivkraft bag de grænseløse arbejdsvilkår. Globaliseringen af arbejdets karakter peger ikke entydigt i retning af mere grænseløse arbejdsvilkår, idet meget arbejde standardiseres pga. globaliseringen¹¹, men det er alligevel meningsfuldt at se det grænseløse arbejde som et globalt udviklet spor i arbejdet. Det er meningsfuldt fordi udbredelsen af grænseløst arbejde kan iagttages som en global tendens på trods af store nationale forskelle i arbejdsmarkeder og i reguleringen af arbejdet. Det vil sige, at arbejdet løsrives fra den nationale kontekst, der traditionelt har været bestemmende for arbejdets karakteristika.

Som særligt afgørende må internationaliseringen af økonomien fremhæves, idet den har skabt en global forbundenhed, der påvirker størstedelen af arbejdsstyrkens arbejdsvilkår, idet de indgår i en *global arbejdsdeling*. Produktionskonceptet 'just in time' er et eksempel på en produktionsform, som skaber globalt forbundet netværksproduktion. Ændringer i arbejdet skal således ses i lyset af, at vi lever i et globalt netværkssamfund, som beskrevet af den berømte forsker og forfatter Manuel Castells¹². Når millioner af menneskers daglige arbejdsindsats styres og koordineres ud fra et globalt produktions- og samhandelssystem, så er én af konsekvenserne for arbejdslivet mere

¹¹ Der kunne godt argumenteres for, at standardiseringen af arbejdet er udtryk for en ny form for grænseløshed, idet for eksempel ny-tayloriseret arbejde tilstræber at overvinde de menneskelige grænser for produktivitet, ved at organisere arbejdet på måder hvor det menneskelige behov for rytmer ikke kommer i vejen for at øge tempoet. Denne konsekvens af globaliseringen er velbeskrevet i: Womack, J.P., D.T. Jones & D. Ross (1991): *Princippet der ændrede verden: trimmet produktion*. Viby: Centrum & Moody, K. (1997) *Workers in a Lean World: Unions in the International Economy*. London and New York: Verso. Vi vil imidlertid afgrænse os fra at se standardisering som en bevægelse i retning af grænseløst arbejde, idet begrebet dermed bliver for altomfattende og analytisk uhåndterbart.

¹² Castells, Manuel (1996): *The Informative Age: Economy, Society and Culture Vol. 1 – The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishers Ltd. Massachusetts, USA.

grænseløse vilkår for en stadig større del af arbejdsstyrken. Dette skal ses i lyset af vanskelighederne ved at fastholde nationale eller helt lokale måder at gøre tingene på, når brikkerne skal passe sammen med den globaliserede produktion og distribution. I den nye økonomi er det evnen til at etablere en fleksibel og lokal specialisering, som er sensitiv overfor den omgivende verden, der er den centrale kilde til værdiskabelse.

Tidens omstrukturering

24/7 samfundet er en megatrend som fører arbejdslivet i retning af grænseløshed. I de senmoderne samfund arbejdes 24 timer i døgnet 7 dage om ugen, hvilket gør det vanskeligt at opretholde familiernes og det sociale livs rytmer¹³. Konkurrencepresset og kunder/brugeres forventninger betyder, at der skal tilstræbes størst mulig tilgængelighed. Når vi arbejder på 'skæve' tider for at servicere andre, vil vi også have, at de andre servicer os, når vi har fri. Vi vil have repareret bilen her og nu, når den går i stykker. Vi vil have passet vores børn, når vi skal arbejde. Vi vil kunne handle ind, når der ikke er for meget trafik på vejene. Vi vil have fængselsopholdet klaret i ferien. Vi vil i kontakt med banken, når vi tilfældigvis kommer i tanker om det osv. 24 timers samfundet betyder således, at en stadig større del af den samfundsmæssige produktion af varer og service sker udenfor 'normal arbejdstid'. Derfor har der gennem en lang periode været vækst i antallet af lønmodtagere med atypiske arbejdstider, og en lang række af nye arbejdstidsmodeller har set dagens lys.

Placeringen af arbejdstiden er imidlertid ikke den eneste form for grænseløshed, 24 timers samfundet skaber. For grupper af lønmodtagere betyder 24 timers samfundet en opløsning af grænserne mellem hjem og arbejdsplads, mellem arbejdsliv og andet socialt liv på godt og ondt. De ved ikke hvornår de arbejder, og hvor meget de faktisk arbejder. Arbejdstiden og arbejdsstedet flyder sammen med den reproduktive tid og de steder, hvor der reproduceres, ligeledes på godt og ondt. Ophævelsen af normal arbejdstidsplacering oplever nogle lønmodtagere som nye muligheder for at tilpasse arbejdstid til familielivet, mens andre oplever, at det bliver stadig vanskeligere at få tidspuslespillet til at gå op. Hvorvidt det opleves som en mulighed eller en belastning afhænger af faktorer som køn, alder, familiesituation og individuelle præferencer m.m. Som Helle Holt fra Socialforskningsinstituttet har peget på, opstår der den paradoksale situation, at indflydelse på egen arbejdstid ikke nødvendigvis er løsningen på tilpasningsproblemer mellem arbejdsliv og familieliv, fordi tidskonflikten blot flyttes fra arbejdspladsen til hjemmet¹⁴.

Arbejdsliv versus 'det hele liv'-problemstillingen står således centralt i den aktuelle debat om arbejdets nye grænseløshed. Når arbejdets grænseløshed rammer familierne på tid og nærvær, begynder familierne at fungere dårligt, børnene bliver utilpassede og forældrene bliver syge¹⁵. Men det er selvfølgelig ikke kun ansatte med familier, der har behov for et liv udenfor virksomheden, også singlerne skal tanke op andetsteds, hvis de skal forblive efterspurgte medarbejdere. Virksomhederne indhøster måske en kortsigtet gevinst ved at lade arbejdslivet brede sig på 'resten af livets bekostning, men risikerer at bliver ramt i nakken, fordi familierne og fritiden vedligeholder og opbygger de ansattes motivation, engagement og energi.

¹³ Presser, Harriet B (2003): *Working in a 24/7 Economy: Challenges for American Families*. New York: Russell Sage Foundation.

¹⁴ Holt H. (2003): Indflydelse på egen arbejdstid som løsningen på tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv. *Tidsskrift for arbejdsliv*. 5. årg. nr. 3.

¹⁵ Teknologirådet (2005): *Balancen mellem arbejdsliv og andet liv*. Teknologirådets rapporter 2005/11.

Den nye teknologi

Udbredelse af *Informations og Kommunikationsteknologi* (IKT) – som det primære værktøj til at opdele og styre arbejdsprocesserne i den globale produktion af varer og servicefører – må også fremhæves som en samfundsmæssig drivkraft, der forandrer arbejdet i retning af mere grænseløshed. IKT's mest markante brud med det klassiske arbejde er opløsningen af arbejdstiden og arbejdsstedet, hvilket vi kommer tilbage til. IKT's indtog i mange fagligheder gør også kvalifikationskravet mere grænseløst, idet mange kontinuerligt må efteruddanne sig eller på andre måder opdatere deres IKT-kundskaber.

For mange betyder IKT, at de må udvikle en dobbeltfaglighed, dels som kompetente udøvere af et fag og dels som kompetente brugere af IKT, hvilket for eksempel betyder, at opdelingen mellem specialist- og generalistjob bliver mere diffust. Det traditionelle faglighedsbegreb opløses af IKT. Tag grafikerne som eksempel. En grafiker kan i dag bedst beskrives som en IKT-specialist med en særlig grafisk indsigt, end vedkommende kan beskrives som en grafisk specialist med indsigt i IKT. Som argumenteret for i afsnit 1.5. er det overset, at det ikke kun er mennesker med IT-funktioner og ansatte i IT-branchen, hvis arbejde påvirkes af IKT's muligheder for at gøre arbejdet mere grænseløst. it-baserede lagersystemer, produktionsstyringssystemer, transportsystemer, administrative systemer og mange andre IT-systemer griber stort set ind i alles arbejde. I løbet af en forholdsvis kort årrække har IKT forvandlet meget arbejde til ukendelighed, også det arbejde hvor IKT ikke er nærværende i hverdagen.

Fleksibilitet

Produktion af grænseløse arbejdsvilkår, i kølvandet af bestræbelserne på at opnå øget *fleksibilitet*, er en stærk tendens i såvel erhvervslivet som samfundet generelt, og en nødvendighed i forhold til at opnå en velfungerende global arbejdsdeling. Idealet er et fleksibelt arbejdsmarked, som består af fleksible virksomheder, som igen består af fleksible medarbejdere. En af de dominerende fleksibilitetsbestræbelser, der afstedkommer mere grænseløse arbejdsvilkår, er når arbejdet søges gjort fleksibelt gennem de nye ledelsesteknologier. Der er imidlertid stor forskel på karakteren af de grænseløse arbejdsvilkår, afhængigt af om ledelsesstrategien tilstræber numerisk, funktionel, tidsmæssig, lønmæssig eller geografisk fleksibilitet, eller en af de mange kombinationsmuligheder der opstår, når fleksibilitetsformerne blandes¹⁶.

De arbejdsmiljømæssige konsekvenser af fleksibiliteten er omdiskuterede, idet der kan konstateres nye belastninger¹⁷, men fleksibilitet er også en forudsætning for at tilgodese menneskelige behov i arbejdet. Funktionel fleksibilitet kan være nødvendigt for tilstrækkeligt bedre jobs. Tidsmæssig fleksibilitet kan være nødvendig af hensyn til familie og øvrigt liv. Geografisk fleksibilitet kan være nødvendig for at få hverdagen til at hænge sammen, med hensyn til transport. Omvendt er der en række menneskelige behov for forudsigelighed, stabilitet og kontinuitet i forhold til tilknytning til arbejdsmarkedet, varetagelsen af opgaver, arbejdstid, arbejdssted og indtægt. Fra et psykisk arbejdsmiljøperspektiv rejser det spørgsmålet om fleksibilitetens grænser. Det er velkendt, at forudsigelighed er en central dimension i et godt psykisk arbejdsmiljø¹⁸, men også at denne

¹⁶ Fleksibiliseringens arbejdslivskonsekvenser afhænger ikke bare af den fleksibilitet praktiseres, men også den kultur og samarbejdsstrategi fleksibiliteten udfoldes indenfor jfr. Helge Hvid og Niels Møllers distinktion mellem 'ledelsesstyret fleksibilitet' og 'medarbejderejet fleksibilitet'. (Hvid, H. and N. Møller (2001) 'The Developmental Work', *Journal of Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 11(11): 89;100.)

¹⁷ Limborg, H. J. (2002): *Den risikable fleksibilitet – på vej mod et 'nyt' arbejdsmiljø*. Frydenlund, København.

¹⁸ Kristensen, Tage Søndergaard & Lars Smith-Hansen (2003): *Det udviklende arbejde: Helbred, stress og kvalifikationer - resultater fra SARA-projektet*. Frydenlund, København

forudsigelighed er vanskelig at forene med fleksibilitet. Derfor rejser det også spørgsmålet, om denne forudsigelighed overhovedet er mulig i lyset af den kompleksitet, der kendetegner samtidens arbejdsliv. Hvordan skaber man forudsigelighed i komplekse organisationer, der fungerer på et uforudsigeligt marked under påvirkning af uforudsigelige globaliseringsdynamikker? Omvendt kan man argumentere for, at for så vidt uforudsigeligheden kan forudsiges, behøver den ikke udgøre et arbejdsmiljøproblem, jf. den betydning information til medarbejderne tillægges. Holder denne argumentation, åbner det for at tolke uforudsigelighedens arbejdsmiljøproblemer som et overgangsfænomen mellem klassisk og senmoderne produktion. Et optimistisk bud på fremtiden vil så være, at uforudsigeligheden ikke længere vil være en belastning, når vi har vænnet os til at arbejdet per definition er uforudsigeligt.

De nye ledelsesteknologier manifesterer sig som koncepter, der bærer præg af at være modeagtige og derfor har kort levetid¹⁹, men summen af de mange koncepter, der kommer og går, dækker over et paradigmeskift i synet på arbejdskraften, hvor subjektiviteten har fået en central betydning som afgørende ressource og vigtigt konkurrenceparameter. Populært udtrykt handler det om 'de menneskelige ressourcer', som dækker over medarbejdernes personlige kognitive, sociale og emotionelle ressourcer. Arbejdets menings- og identitetsskabende betydning har altid stået centralt i den sociologiske arbejdslivsforskning som afgørende faktor for et godt arbejdsmiljø, men erhvervslivets nyere interesse for arbejdets subjektive betydning som kilde til øget effektivitet, produktivitet og vækst, har gjort fokuseringen på subjektiviteten til et tveægget sværd²⁰. Fra et psykisk arbejdsmiljøperspektiv rejser det spørgsmålet om den personlige integritet, når de nye arbejdsvilkår stiller krav til personligheden for eksempel udvikling af den rette personlighed i forhold til jobbet.

Selvom vi karakteriserer fokuseringen på de menneskelige ressourcer som et paradigmeskift i synet på arbejdskraften, er der alligevel grund til at være bevidst om gabet mellem retorik og realiteter i erhvervslivet. Det har vi også set eksempler på i vores projekt:

Cateringvirksomhedens overordnede ledelseskoncept sætter fokus på de menneskelige ressourcer. Det fremgår af deres hjemmeside, at virksomheden kun er det, den er i kraft af medarbejderne. Ledelseskonceptet betoner læring og personlig udvikling med særlig fokus på holdningsbearbejdning, der har til formål, at medarbejderne kontinuerligt er passionerede, dedikerede og ansvarlige omkring det de laver, og dem de arbejder for. Medarbejderne forventes at være entusiastiske og ivrige i deres arbejde og den måde, de udfylder deres rolle i virksomheden.

Forventning til, at medarbejderne går til arbejdet med passion og agerer som missionærer for virksomheden, står i skærende kontrast til realiteterne på arbejdspladsen. Arbejdspladsen er helt igennem karakteriseret ved den traditionelle industriarbejdsform med høje krav, lav indflydelse og ringe ledelsesstøtte. Medarbejderne oplever, at de ikke bliver inddraget og lyttet til, både hvad angår den enkeltes arbejde og virksomhedens drift overordnet, på trods af at medarbejderne har en række særdeles kvalificerede bud på løsning af arbejdspladsens logistik- og planlægningsproblemer.

Et andet eksempel på det åbenlyse gab mellem retorik og realiteter er, at den øverste ledelse forsøger at gøre virksomhedens drift uafhængig af medarbejdernes konkrete erfaringer. Dette skal ses i lyset af, at virksomheden i en årrække har satset på numerisk fleksibilitet ved at have en stor stab af tilkaldte vikarer. Det vil sige, at retorikken knyttet til ledelseskonceptet, gør den enkelte medarbejder unik for virksomheden, men i praksis tillægges medarbejderne ikke større værdi end prisen på et frimærke til Arbejdsformidlingen.

¹⁹ Hagedorn-Rasmussen, Peter (2003): *Forandring som vare: Ledelseskoncepter, konsulenter og forandring i arbejdslivet*. Frederiksberg: Forlaget Sociologi.

²⁰ Jeppesen, H. J. (1995): Er human ressource management et tveægget sværd ud fra et arbejdsmiljøperspektiv. i Bévort, F. et al: *Engagement i arbejdet*. Handelsskolens forlag.

Casen illustrerer, at man skal passe på med at overfortolke udbredelse af grænseløst arbejde indenfor industrisektorer, hvilket man let kommer til, hvis arbejdets udvikling vurderes på den måde de menneskelige ressourcer italesættes.

Strukturudviklingen

Arbejdsmarkedets *strukturforandringer* er en anden samfundsmæssig dynamik, der fremmer grænseløse arbejdsforhold. Strukturforandringerne fremmer grænseløshed, dels fordi en stadig større andel af arbejdsstyrken bliver vidensarbejdere i organisationer, hvor arbejdets karakteristika bærer præg af grænseløshed. Dels fordi strukturforandringerne i sig selv skaber flygtighed i arbejdslivet, når hyppigt jobskifte bliver mere reglen end undtagelsen. Den kroniske usikkerhed og manglende stabilitet i arbejdslivet, som forandringstakten i arbejdsmarkedets strukturforandringer producerer, håndteres på samfundsniveau gennem den såkaldte flexicurity-model. Når arbejdspladser forsvinder og opstår i et væk, har vi et socialt sikkerhedsnet til dem, der falder igennem, hvilket samtidig sikrer en høj grad af numerisk fleksibilitet på arbejdsmarkedet. Men set fra et psykisk arbejdsmiljøperspektiv er flexicurity-modellen helt utilstrækkeligt til at skabe en oplevelse af tryghed. Medlemskab af A-kassen sikrer tryghed omkring, at der kommer mad på bordet, men det fjerner ikke frygten for at blive sorteret fra, frygten for at kunne undværes, frygten for at miste tilknytningen til arbejdspladsen og sine kolleger²¹.

Flygtighed og forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø

I flere af VIPS-projektets cases er der tale om en så omfattende flygtighed og mangel på stabilitet, at usikkerheden gør, at det er vanskeligt at gennemføre et meningsfuldt projekt om psykisk arbejdsmiljø. Et eksempel er Fiskefabrikken, hvor VIPS i udgangspunktet havde et lovende projekt, men hvor der i projektets første år har været flere omfattende ændringer. Størstedelen af produktionen er blevet udflaget. Det ene af produktionssteder er blevet lukket, og de fleste medarbejdere har været hjemsendt i lange perioder pga. mangel på fisk. Ledelsen har meldt ud, at projektet kan gennemføres, idet der fortsat skal være lokal produktion på den arbejdsplads, der indgår i projektet. Men langt de fleste af de medarbejdere projektet skulle følge over to år er ikke ansat længere. Hertil kommer, at medarbejderne i den aktuelle situation naturligt har vanskeligt ved at tænke psykisk arbejdsmiljø som andet end et spørgsmål om tryghed – det handler om man har, eller ikke har, et arbejde.

Kontinuerlige og hurtige tilpasninger af medarbejderstaben er normen indenfor fiskeindustrien, og det gør det i sig selv vanskeligt at arbejde langsigtet med arbejdsmiljøet, selvom der i denne case var masser af gode viljer hos såvel ledelse og medarbejdere. På trods af ledelsens anerkendelse af arbejdets fysiske og psykiske belastninger, et godt partssamarbejde og en humanistisk ledelsesstil, så betyder den måde den markedsøkonomiske logik sætter sig i gennem i branchen, at det ikke er realistisk at arbejde med psykisk arbejdsmiljøprojekter, hvor høsten af forbedringerne ligger langt ude i fremtiden. Psykiske arbejdsmiljøforbedringer, der bygger på en partcipatorisk tilgang, er i deres natur encrementelle og langsigtede, idet der er tale om dannelsesprocesser. Derfor taler vi om en fremtid, der ligger langt uden for de tidshorisonter der aktuelt arbejdes med i fiskeindustrien.

Det er ikke noget nyt i, at Fiskefabrikken kontinuerligt tilpasser arbejdsstyrken for eksempel i forhold til torskesæsonen. Der har altid været usikkerhed forbundet med, at fiskeriet er et erhverv med naturlige udsving i forsyning af råvarer. Det nye er, at usikkerheden er blevet endnu mere usikker og mere uforudsigelig. Usikkerheden spiller nu sammen med andre kilder til usikkerhed for eksempel konkurrence fra lavtlønslande, kvoter der fastsættes af EU og overfiskeriets konsekvenser. Det er en forudsigelig usikkerhed, at man bliver fyret, når der er mangel på råvarer og genansat, når der igen er råvarer. Derfor er det nogenlunde psykisk håndterbart. Det er derimod en helt anderledes og uforudsigelig usikkerhed, når kvoter, sæsonudsving, overfiskeri og konkurrence spiller sammen på nye måder, der betyder, at man ikke ved, om der er udsigt til at blive genansat efter en arbejdsløshedsperiode.

²¹ Lund, Henrik og Helge Hvid (2005): *HK som globalt orienteret forbund – Nytænkende fremtidsvision eller gammel vin på nye flasker?* Institut for Miljø, teknologi og Samfund og HK.

Arbejdsmoral

Den sidste megatrend, der producerer grænseløse arbejdsvilkår, vi vil fremhæve, handler i bred forstand om det *moderne samfunds arbejdsetik*. Pointen med at fremdrage samtidens arbejdsetik, er at de grænseløse arbejdsvilkår ikke alene kan forstås som et resultat af ændrede produktionsvilkår og nye måder at organisere arbejdet, men også må forstås som et kulturskabt fænomen. Når størstedelen af den arbejdsduelige del af befolkningen vælger at arbejde hårdt, er det ikke et resultat af nødvendighed, men derimod et resultat af, at de færreste mennesker kan forestille sig et liv, hvor arbejdet ikke udgør omdrejningspunktet.

Vores samfund har længe været domineret af den protestantiske arbejdsetik, men med de nye arbejdsorienteringer, der tillægger personlig og faglig udvikling særlig værdi, har arbejdets status indtaget nye højder. Når folk arbejder hårdere og længere, end der er godt for dem, så skyldes det, at det opfattes som en dyd, men det skyldes især, at det er en dyd, der belønnes højt, hvad angår anerkendelse og status. Ligeledes har fokuseringen på personlig udvikling, læring, 'employability' og karriere banet vejen for en ny arbejdsmoral, der langt overstiger den protestantiske arbejdsetiks selvdisciplinering. Vores dominerende arbejdskultur er karakteriseret ved, at såvel højtuddannede som ufaglærte, såvel børnefamilier som seniorer, såvel højtlønnede som underbetalte, lægger et enormt engagement i arbejdet²².

Når arbejdet tillægges langt større værdi end det materielle udbytte, det giver, så dækker det over en arbejdsmoral, hvor arbejdet ikke bare er en nødvendig pligt, men også et gode i sig selv, ud fra et bredt dannelsesideal. Selvom mange stræber efter højere løn, så er det ikke nødvendigvis på grund af de materielle fordele den højere løn giver, men også fordi højere løn giver status og tolkes som anerkendelse. Samtidens arbejdsmoral afspejles også i samtidens dominerende retfærdighedssans, hvor et flittigt og stræbsomt arbejdsliv forventes at resultere i anerkendelse og respekt, mens arbejdsvægring forventes at resultere i færre privilegier eller straf²³.

Vores høje arbejdsmoral, og den arbejdskultur der knytter sig hertil, er en vigtig kilde til at forstå, hvorfor det tilsyneladende er så svært at sætte grænser for arbejdet. Frygten for arbejdsløshed og kampen for respekt og anerkendelse får mange til at arbejde uhæmmet. På den anden side er det også vigtigt ikke at overfortolke den moderne arbejdsetiks selvdisciplinering som årsag til, at arbejdet breder sig som en bjørneklo. Det banale forhold, at de grænseløse arbejdsvilkår har gjort arbejdet rigtigt sjovt for mange lønmodtagere, er en undervurderet forklaring på vores arbejdsiver. Når vi midt i børnefødselsdagen lige skal tjekke mailen, er det ikke nødvendigvis udtryk for en inderliggjort disciplin, men blot at de ting, man har gang i på arbejde, er sjovere end børnefødselsdagen.

2.3. Grænseløse arbejdsvilkår i 4 teoretiske dimensioner

I dette afsnit er hensigten at operationalisere en distinktion mellem forskellige former for grænseløshed i arbejdet, der gør det muligt i analysen at komme et spadestik dybere i forståelsen af ovennævnte megatrends arbejdslivseffekter med særlig henblik på det psykiske arbejdsmiljø.

Det har ikke været muligt, i den eksisterende litteratur at finde relevante teoretiske forståelser af det grænseløse arbejde, der på en tilfredsstillende måde kan bruges til analyser af det psykiske

²² Tonboe, Jens (2004): I dit ansigts sved... - Danmark som arbejdssamfund. I Jacobsen, Michael Hviid., & Jens Tonboe: *Arbejdssamfundet – den beslaglagte tid og den splittede identitet*. Hans Reitzels forlag, København 2004.

²³ Beder, Sharon (2004): *Arbejdsmoral til salg – fra putitansk prædikestol til moderne virksomheds-PR*. Forlaget Klim, Århus.

arbejdsmiljø²⁴. Vi vil derfor på baggrund af gennemgangen af drivkræfterne give vores første bud på en analytisk distinktion, som grundlag for analyser af grænseløshed i arbejdet. Som grundlag for analysen i kapitel 3 vil vi således forsøge os med en analytisk distinktion mellem 4 former for grænseløshed:

1. **Tidsmæssig og rumlig grænseløshed** der viser sig som en opløsning af de traditionelle grænser for arbejdstid og steder for arbejdets udførelse
2. **Organisatorisk grænseløshed** der viser sig som en opløsning af traditionelle faggrænser, og de traditionelle grænser for ledelsens ansvar og medarbejdernes opgaveansvar.
3. **Politisk grænseløshed** der viser sig som en opløsning af traditionel interessevaretagelse og som en afpolitisering af organisationer.
4. **Kulturel grænseløshed** der viser sig som en opløsning af traditionel faglighed, arbejdsidentitet og en generel opløsning af kollektive normer.

Med denne operationalisering af grænseløst arbejde i 4 dimensioner vil vi i analysen forsøge at indfange de forandringer i det konkrete arbejde, der peger i retning af mere grænseløse arbejdsvilkår. I det næste kapitel indholdsbestemmes og analyseres de fire dimensioner hver for sig, men det skal understreges, at der er tale om teoretiske dimensioner, som ikke kan isoleres klart fra hinanden i virkeligheden. Det kan være vanskeligt i praksis at skelne mellem dimensionerne, fordi dimensionerne interagerer dynamisk med hinanden, hvilket viser sig, når der inddrages casebeskrivelser fra VIPS-projektet.

²⁴ Den eksisterende litteratur om grænseløshed fokuserer primært enten på ledelseskvalitet og beskæftiger sig således med ledelses- og organisationsteori, eller også fokuseres på karrierer, og beskæftiger sig således med Human Resource Management teori (For eksempel Arthur, M. & D. Rousseau (eds.)(1996): The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Reviewed by Lichtenstein, B; Hartwell, J; Olson, N, in *Journal of administrative science quarterly*, 43 (3): 732-736 eller Cross, RL; Yan, A. M.; Louis, M. R. (2000): Boundary activities in 'boundaryless' organizations: A case study of a transformation to a team-based structure. *Journal of human relations*, 53 (6): 841-868 JUN 2000). Vores analytiske tilgang til studiet af grænseløst arbejde er imidlertid inspireret af denne litteratur. Bl.a. er den inspireret af Larry Hirschhorn & Thomas Gilmore, der i deres individpsykologiske tilgang skelner mellem 4 former for grænseløshed: Autoritetsgrænser, opgavegrænser, politiske grænser og identitetsgrænser (Larry Hirschhorn & Thomas Gilmore (1993): *The New Boundaries of the 'Boundaryless Company'*. Harvard Business Reviews).

3. Analyse

3.1. Indledning

I dette kapitel foretages en analyse, der indplacerer det grænseløse arbejde i et psykosocialt arbejdsmiljøperspektiv. Indkredsningen af de positive og negative konsekvenser af det grænseløse arbejde, for det psykiske arbejdsmiljø, bygger på forskelligt materiale:

- Indholdsbestemmelsen af de fire dimensioner for grænseløst arbejde – 1. tidsmæssig og rumlig grænseløshed, 2. organisatorisk grænseløshed, 3. politisk grænseløshed og 4. kulturel grænseløshed – er i udgangspunktet teoristyret. Der bygges på arbejds- og industrisociologiske teorier, organisationsteorier og ledelsesteorier.
- Indholdsbestemmelsen af de fire dimensioner for grænseløst arbejde trækker imidlertid også på en tilgang, hvor empiri og teori spiller sammen. Med dette menes, at der foretages en teoretisk indkredsning af karakteren af grænseløse arbejdsvilkår, som illustreres og diskuteres op mod empirisk konstaterede forandringer i arbejdslivet. Teorierne og de empiriske undersøgelser udvælges efter deres evne til at bidrage til en indholdsbestemmelse af begrebet grænseløst arbejde og til at indfange dilemmaer og problemstillinger i arbejdets udvikling. Især lægges der vægt på et svensk studie²⁵ som, os bekendt, er det eneste forskningsprogram, der har haft grænseløst arbejde som selvstændigt genstandsfelt.
- Fra VIPS-projektet inddrages illustrative eksempler på, hvilke midler virksomhederne benytter til at skabe det grænseløse arbejde, og der gives illustrative eksempler på fordele og ulemper ved det grænseløse arbejde i en arbejdsmiljømæssig sammenhæng.

Analysens arbejdsspørgsmål lyder således:

1. Hvordan skal de 4 dimensioner af grænseløst arbejde forstås?
2. Hvordan etablerer virksomheder grænseløst arbejde, indenfor de 4 dimensioner?
3. Hvilke positive fordele og negative konsekvenser har grænseløst arbejde for det psykiske arbejdsmiljø, indenfor de 4 dimensioner?

3.2. Tidsmæssig og rumlig grænseløshed

I erhvervslivet er bestræbelser på at nedbryde de effektivitetsbegrænsninger, der er forbundet med arbejdets tid og sted, formodentlig den vigtigste kilde til øget produktivitet. De effektiviseringer, der er forbundet med at optimere den normale arbejdstid og arbejdsstedet, er givetvis gennemført for længst. Effektiviseringer af arbejdstiden og arbejdspladsen har pågået i så mange år, at det må anses for begrænset, hvad der yderligere kan hentes på den konto. Det vil sige, at som led i en udvikling i retning af 'grænseløshed', gøres arbejdstiden mere fleksibel, hvilket skal ses i lyset af, at fleksibel arbejdstid er en central kilde til værdiskabelse i den nye økonomi²⁶. Derfor kan yderligere effektiviseringer kun opnås ved at udvide eller fleksibilisere arbejdstiden og ved at udvide det antal

²⁵ Allvin, M, P. Wiklund, A. Härenstam & G. Aronsson (1998): *Gränslöst arbete eller arbetets nye gränser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. & Allvin, M, P. Wiklund, A. Härenstam & G. Aronsson. (1999): *Frikopplad eller fränkopplad. Om innebörder och konsekvenser av gränslösa arbeten*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

²⁶ Castells, Manuel (1996): *The Informative Age: Economy, Society and Culture Vol. 1 – The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishers Ltd. Massachusetts, USA.

af steder, hvor arbejdet kan foretages fra, for eksempel hjemmet, bilen, bussen, toget, sommerhuset osv.

Moderne informations- og kommunikationsteknologi (IKT) er det primære værktøj til at skabe nye måder at organisere arbejde på, hvor arbejdet gøres mere uafhængig af den tid og ruminddeling, der eksisterer i det traditionelle arbejde, hvilket betyder, at teknologien ikke længere sætter nogle 'naturlige' grænser for arbejdet.

For mange lønmodtagere er de grænseløse arbejdsvilkår et produkt af nye IT-systemer. Som hverdagserfaringer viser grænseløsheden sig ved, at de grænser, der normalt er forbundet med tid og sted, forsvinder. Med hjemmearbejdsplads, bærbar computer og mobiltelefon kan man arbejde hvor som helst og når som helst.

Når arbejdets tidsmæssige afgrænsning forsvinder, åbner det for en frigørelse, hvor arbejdstiden er mere individbestemt og situationsbestemt, hvilket mange oplever som et kvantespring for friheden i arbejdet. Men når arbejdstiden ikke strukturerer arbejdet længere, så kan det i sin yderste konsekvens føre til en opløsning af arbejdstidsbegrebet, det vil sige, at arbejdsdagens start og afslutning ophører med at eksistere. Arbejdet er der bare og er hele tiden nærværende, enten som en kronisk dårlig samvittighed eller som en forførende besættelse²⁷.

Tid

I det grænseløse arbejde kan arbejdstiden være selvvalgt, og således ikke pålagt eller struktureret af regler og aftaler. Derfor er al vågen tid potentiel arbejdstid. Den selvplågte arbejdstid sker dels ud fra den enkelte medarbejders fortolkning af, hvor meget tid det er nødvendigt at lægge i opgaverne, og dels ud fra fortolkninger af omgivelsernes forventninger til for eksempel kvalitet, hurtighed, loyalitet samt ønsket om at styrke egen karriere, det vil sige de personlige ambitioner. Derfor er friheden forbundet med tidsmæssig grænseløshed ofte kun et abstrakt gode, som dette eksempel fra Konsulenthuset viser:

I Konsulenthuset er man selv ansvarlig for at planlægge, udføre og følge op på sine opgaver. Man ved, hvor mange timer der er afsat til en opgave, men det er sjældent, at man kan gennemføre en opgave indenfor de afsatte timer. Det skyldes ofte, at medarbejderne er overforpligtigede pga. deres faglighed angående opgavens kvalitet, men det skyldes også, at konsulenterne ikke har muligheder for at planlægge arbejdet, idet opgaverne er kundestyrede. Derfor er arbejdsmængden uregelmæssig. I udgangspunktet har medarbejderne meget kontrol, idet man selv langt hen ad vejen kan lægge arbejdet, hvor og hvornår man vil. Men i praksis er arbejdspresset så stort, at medarbejderne mister kontrollen. En medarbejder udtrykte det således: "Hvad nytter det, at jeg kan tage hjemmearbejdsdage og møde, når det passer mig, når min kalender er sort af aftaler? Næste gang jeg kan have hjemmearbejdsdag, er om 10 uger".

I Konsulenthuset er det således den enkelte selv, der skal kunne styre og overskue sin tid, sine opgaver og sit engagement i arbejdet. Der er et krav om et vist minimum af fakturerbar tid, der fungerer som en eksplicit rettesnor for håndtering af arbejdsomfang/arbejdsbyrden. Derudover er der vide muligheder for at involvere sig i tværgående kunderelaterede projekter og i organisatoriske udviklingsopgaver. Medarbejderne er typisk meget engagerede i deres arbejde og i deres arbejdsplads, og det er op til den enkelte at håndtere sit engagement på en sådan måde, at man ikke bliver overengageret. Man kan godt bruge alle sine vågne timer på arbejdet, man kan også bruge det halve. Om man vælger at lægge meget tid og engagement er op til den enkelte. Og alligevel ikke, for kulturen i Konsulenthuset gør også, at man forventer af sig selv og af andre, at man så at sige går ind for sagen og derfor bruger tid og viser engagement.

²⁷ Rasmussen, Pernille (2005): *Når arbejdet tager magten*. Hans Reitzels forlag.

Som det fremgår af eksemplet, så bidrager fleksibel arbejdstid ikke nødvendigvis til en bedre balance mellem arbejdskrav og den individuelle medarbejders kapacitet.

Arbejdstiden, forstået som den tid man har solgt sin arbejdskraft, har traditionelt udgjort kernen i et ansættelsesforhold. Men i dag opleves reguleringsmæssig opdeling af arbejdstiden i ordinær tid, overtid/mertid og den tid, man er til rådighed af nogle som en indskrænkning af den nyvundne frihed. Og for dem, der er kronisk bagud med arbejdet, og dem er blevet opslugt af arbejdet, er opdelingen af arbejdstiden ikke meningsfuld. Det vil sige, at arbejdstiden har fået en mindre fremtrædende plads i ansættelsesforholdet.

Et ekstremt tilfælde er VIPS-projektets Sparekasse, der har en gruppe medarbejdere ansat som ejendomsmæglere. I den arbejdskultur, der præger ejendomsmæglerne, er det meningsløst at tale om formel arbejdstid, og da slet ikke på 37 timer. Lange arbejdsdage og arbejde på skæve tidspunkter opfattes som et vilkår for arbejdet og en charme ved faget. Arbejdstiden kan komme op på 80 timer om ugen og er aldrig under 37 timer. Overtidsbetaling eksisterer ikke, men til gengæld er der provision oveni lønnen. Der er hverken formel eller uformel regulering af arbejdstiden fra ledelsens side. Dette opfattes som frihed og fleksibilitet i arbejdet, og der er ikke noget ønske om at tilpasse sig de arbejdsnormer, der er i den øvrige del af Sparekassen, hvor normen er 37 timer om ugen.

Det formelle arbejdstidsbegrebs opløsning

Vi har i dag omfattende forskningsmæssig indsigt i de arbejdsmiljømæssige konsekvenser af skifteholdsarbejde, lange arbejdsdage og natarbejde²⁸. Håndteringen af arbejdstiden i forhold til skifteholdsarbejde, lange arbejdsdage og natarbejde baserer sig på kollektive løsninger i form af aftaler og reguleringer. Derimod har vi meget begrænset indsigt i de arbejdsmiljømæssige konsekvenser af udflydende arbejdstider og usikkerhed omkring arbejdstidens længde og placering.

Den dominerende norm for arbejdstiden er en 37 timers arbejdsuge, men der kommer stadig flere lønmodtagere med atypiske ansættelsesformer og grænseløse arbejdsforhold, hvor arbejdstiden er anderledes, både hvad angår regelmæssighed, forudsigelighed, placering og længde²⁹. Hertil kommer, at selvom de fleste stadigvæk har en 37 timers arbejdsuge som norm og regel for arbejdet, så er de 37 timer ofte kun en beregningsnorm og ikke et reelt billede for arbejdstidens tilrettelæggelse³⁰. I virkeligheden arbejdes der langt mere tidsmæssigt fleksibelt end aftaler og regler åbner for, og derfor er arbejdstiden ofte ureguleret. Således har vi en antagelse om, at arbejdstiden i det grænseløse arbejde både bliver vigtigere og mere ligegyldig på samme tid. Arbejdstiden bliver vigtigere i fleksible produktionsformer, fordi tidsbevidsthed er afgørende, når arbejdet for eksempel styres af deadlines eller just-in-time- og lean-principperne. Men samtidig bliver arbejdstiden mere ligegyldig, fordi produktiviteten og den faktiske arbejdstid, der er nedlagt i opgaven, underordnes det, der er det egentlige succeskriterium, nemlig at opgaven løses til tiden. Arbejdstiden bliver mere abstrakt og uafhængig af den faktiske arbejdstid.

²⁸ Bøggild H. og Jeppesen H.J., "Skiftende arbejdstider og helbred", *Månedsskrift for Praktisk Lægegerning*, maj 1995 s. 679-87.

²⁹ Quinlan, M. and C. Mayhew (2000): Precarious Employment, Work Re-Organization and the Fracturing of OHS Management, pp. 175;98 in K. Frick, L.P. Jensen, M. Quinlan and T. Wilthagen (eds) *Systematic Occupational Health and Safety Management: Perspectives on an International Development*. Pergamon Elsevier Science.

³⁰ Jeppesen, H. J., (2003): *Arbejdstidens fleksibilitet og de fleksible ansatte*. Tidsskrift for arbejdsliv 5. årgang nr. 3.

Erhvervslivets kodeord 'tid er penge' gælder fortsat, men optimeringen af arbejdstiden i det grænseløse arbejde er i højere grad et individuelt anliggende. Det, der bliver målt og vurderet i forhold til, er om produktet eller ydelsen leveres til tiden i den aftalte kvalitet. Effektiviseringer sker ikke ved at presse medarbejderne på arbejdstiden, men derimod på det økonomiske udbytte og deadlines, samtidig med at medarbejderne gives frihed til at vælge, om de vil arbejde hurtigere eller længere for at nå opgaverne³¹. Når det kan lade sig gøre, er det givetvis, fordi mange lønmodtagere hellere vil have frihed til at disponere arbejdstidens placering, end de vil have indflydelse på arbejdstidens længde. Derfor skal de nye arbejdstidsformer ses som et produkt af samspillet mellem arbejdsgivernes effektivitetsrationaler, medarbejdernes arbejdstidspræferencer og omgivelsernes pres, jf. afsnittet om 24/7 samfundet.

Det svenske studie af grænseløst arbejde bekræfter, at håndteringen af arbejdstiden i det grænseløse arbejde baserer sig på individuelle løsninger³². De svenske forskere fremhæver, at der i organisationer med grænseløst arbejde er et særligt tidsmiljø. Tidsmiljøet er karakteriseret ved en høj forandringshastighed, som betyder, at arbejdstiden bestemmes af uforudsigelige situationer, som medarbejderne ikke har indflydelse på – men blot må tilpasse sig. Selvom der eksisterer formel regulering af arbejdstiden, så har denne ingen betydning for tidsmiljøet. Arbejdstiden gøres til et individuelt anliggende og er karakteriseret ved, at arbejdstiden er et tema, der underordnes arbejdets indhold, opgavernes løsning og karrieremuligheder. Det er den enkelte, der selv skal finde ud af, hvor og hvornår der skal arbejdes, ud fra de opgaver der skal løses, familiens behov og egne præferencer. Det vil sige, at selvom arbejdstiden bestemmes af forhold udenfor medarbejderne, så er det alligevel de personlige forhold, der er afgørende for arbejdstidens placering, hvilket bidrager til en oplevelse af kontrol over arbejdet. Medarbejderne opnår kontrol ved at udvikle individuelle rytmer og vaner. Omkostningen for denne kontrol er, at lønmodtageren tillader arbejdet at invadere fritiden. Fritiden udleveres i de huller, som arbejdet tillader, uden at kontrollen mistes.

En konsekvens af de individualiserede arbejdstider er, at de kollegiale relationer bliver mere flygtige, fordi de kollektive rytmer erstattes af individuelle rytmer. Det, der forsvinder, når medarbejderne hver især udvikler individuelle rytmer og vaner, er fælles regelmæssige møder, pauser og frokost. Det grænseløse arbejdes individualisering af arbejdsforholdene betyder, at medarbejderne kan opleve det som selvforskyldt, at man ikke kan nå sine arbejdsopgaver indenfor normal arbejdstid. Når de kollektive rytmer i arbejdet forsvinder åbnes for, at den enkelte medarbejder kan bevæge sig ind i en negativ stressspiral. I sin yderste konsekvens kan den enkelte medarbejders kroniske forsøg på at 'komme ovenpå med arbejdet' betyde, at arbejdet breder sig til aftenerne, weekenderne og ferierne. Måske er medarbejderens energi til dette alene båret af en forestilling om, at alle de andre kan nå deres arbejde indenfor normal arbejdstid.

Den kontrol med arbejdstiden, som medarbejderne har fået, ledsages således af et øget individuelt ansvar for arbejdets udførelse. Det er imidlertid et ansvar, som vanskeligt kan håndteres individuelt, fordi det for meget arbejde gælder, at det er blevet sværere at få afgrænset, hvornår arbejdet er gjort godt nok. Disse eksempler peger i retning af, at det i det grænseløse arbejde ikke er manglende kontrol med arbejdstiden, der udgør en psykisk belastning, men derimod den enkeltes ansvar for arbejdets udførelse. Derfor falder belastningen tilbage på spørgsmålet om, den enkelte kan finde ud

³¹ Tynell, J. (2002): "Det er min egen skyld" - nyliberale styringsrationaler inden for Human Ressource Management'. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 4. årgang nr. 2.

³² Allvin M. P., G. Aronsson, T. Hagström, G. Johansson & U. Lundberg (2006): *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Liber AB, Malmö

af at lægge arbejdet fra sig og holde fri, eller om den enkeltes forpligtigelse overfor arbejdet får vedkommende til at arbejde mere end psyken kan bære.

Når kontrollen af medarbejdernes arbejdstid afskaffes til fordel for en tillidsbaseret ledelse, hvor arbejdstiden kun er styret af opgavernes løsning, så åbner det principielt for, at de dygtige og hurtige medarbejdere kan få en gennemsnitlig arbejdsuge langt under de 37 timer, selvom de er fuldtidsansatte. Det sker imidlertid ikke, og det skyldes, at afskaffelsen af kontrollen med medarbejdernes arbejdstid ikke erstattes af en frit flydende frihed, idet en række andre kontrolelementer erstatter kontrollen med arbejdstiden. Det er for eksempel den kontrol, som kolleger udøver i forhold til, om man er til stede. Det kan også være den kontrol, der knytter sig til krav om tilgængelighed. En del af den direkte kontrol af medarbejdernes arbejdstid flyttes over i IKT-systemer.

IKT og kontrol

Den nyvundne frihed, medarbejderne har opnået gennem IKT-systemernes frigørelse af arbejdet fra tid og sted, skal samtidig ses i lyset af IKT-systemernes mulighed for centraliseret kontrol med arbejdsprocesser og produktivitet³³. Dette kommer for eksempel til udtryk som krav om tilgængelighed, som den nye IKT-teknologi giver rig mulighed for. For eksempel kan muligheden for hjemmearbejde i 'normal' arbejdstid være betinget af, at man er opkoblet og svarer på telefonen. På den anden side, er der jo altid et vist rum for valgfrihed i den 'selvvalgte' arbejdstid. Her er det igen medarbejderens fortolkning af omgivelsernes forventninger, og medarbejderens forhold til eget arbejde, der er afgørende. Det vil sige, at det er en indre anstrengelse, der udspringer af medarbejderens egen opfattelse af, hvad der er nødvendigt for at klare arbejdet på et tilfredsstillende niveau.

I det grænseløse arbejde kan det, at altid være tilgængelig, være en måde at opnå kontrol i arbejdslivet. Hvis man slukker for mobilen og afkobler computeren, så indebærer det en risiko for, at man går glip af noget, der måske er vigtigt for ens eget arbejde. Verden fortsætter, selv om man slukker for mobilen og computeren, og dermed er der en risiko for, at man som medarbejder går glip af en chance, eller at man mister kontrollen med sit eget arbejde. Måske undgår man at lukke kontakten til arbejdet, fordi man selv forventer, at kolleger eller ledelse er tilgængelige. IKT-teknologien åbner mulighed for fleksibilitet med hensyn til selvvalgt arbejdstid og for at koble af fra ræset, men det er i sidste ende normerne for tilgængelighed, der afgør, om det er en reel frihed. Hvis normerne bærer præg af vidtgående krav om tilgængelighed, så reducerer det muligheden for at disponere frit over egen arbejdstid såvel som fritid.

IKT's betydning for arbejdsmiljøet

Et gennemgående træk ved de 4 vidensvirksomheder, i VIPS-projektets kortlægning af deres psykiske arbejdsmiljøindsats, var total mangel på bevidsthed om, og opmærksomhed omkring, IKT-systemernes betydning for arbejdsforholdene, herunder medarbejdernes egenkontrol. Dette er overraskende, for så vidt at IKT er det centrale arbejdsværktøj for samtlige medarbejdere dag ud og dag ind. Forklaringen kan skyldes, at arbejdsmiljøkonsekvenser af IKT opfattes som et vilkår for arbejdet, der er udenfor medarbejdernes, eller sågar virksomhedens, indflydelse. Det er også ganske rigtigt, at en lang række forhold omkring hardware- og softwareløsninger står udenfor medarbejdernes indflydelse, men den praksis, der er omkring brugen af systemerne, er forskellig fra virksomhed til virksomhed, og der er mulighed for at udvikle forskellige normer, vaner og praksisser for brugen af IKT-systemerne.

³³ Augustsson, Fredrik og Åke Sandberg. (2003): IT i omvandlingen av arbetsorganisationer, s.175-201 i Casten von Otter (ed): *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*, Arbetsliv i omvandling 2003:08. Arbetslivsinstitutet, Sverige.

For eksempel har Sparekassen valgt at bruge elektronisk kalender til arbejdsplanlægning, som betyder, at den enkelte medarbejder må afgive noget af egenkontrollen over sin arbejdstid, men til gengæld får indflydelse på kollegers arbejdstid. Denne praksis kan intensivere arbejdstiden, men kan også synliggøre for stor arbejdsbyrde. Den elektroniske kalender er et godt eksempel på, at det ikke er software i sig selv der skaber, reducerer eller øger kontrollen, men derimod de formelle og uformelle regler omkring brugen af kalenderen. Kan en leder plote et møde med de andre ledere ind i kalenderen? Kan en medarbejder lægge et møde med kolleger ind i kalenderen? Kan kasseassistenten lægge et møde med direktøren ind i kalenderen? Er det ok at lægge et møde ind, der rækker ud over 'normal' arbejdstid?

I konsulenthuset bruges IT til at kortlægge medarbejdernes fakturerbare tid. I banken bruges IT til at kortlægge salgstal på filialer, afdelinger og de enkelte medarbejdere. I IT-virksomheden bruges IT til kvalitetskontrol. Disse praksiser er virksomhedsspecifikke, og de genererer vigtig information, men det griber også ind i medarbejdernes egenkontrol og påvirker det psykiske arbejdsmiljø på godt og ondt, hvilket især er afhængigt af, hvordan informationen bruges.

Arbejdsstedet

Det grænseløse arbejde er karakteriseret ved en opløsning af arbejdets rum, forstået som det geografiske sted hvor arbejdsopgaverne udføres. Der findes allerede en del viden om distancearbejde og hjemmearbejdspladsernes betydning for effektivitet og arbejdsmiljø³⁴. Hjemmearbejde som rumlig grænseløshed spiller sammen med den tidsmæssige grænseløshed. Fejlagtigt behandles hjemmearbejde oftest som et spørgsmål om, at man enten kører på arbejde eller arbejder hjemme. Den største effektivitetsgevinst, og det reelle billede, er formodentlig, at man kører på arbejde i normal arbejdstid og først herefter arbejder hjemmefra sidst på eftermiddagen eller om aftenen. Set fra et arbejdsmiljøsynspunkt er det givetvis her det reelle problem med hjemmearbejdspladser ligger. Det vil sige, når man har en hel arbejdsdag på arbejdspladsen og herefter en halv arbejdsdag hjemmefra. Omvendt er det også denne fleksibilitet, der giver mange mulighed for at udleve den fritid, de gerne vil have eller bare hente børnene lidt tidligere. At man skal tilbage til computeren et par timer om aftenen kan være en lille omkostning, hvis familiens hverdag i øvrigt hænger bedre sammen.

I forbindelse med hjemmearbejdspladser, distancearbejde og udstationering er opmærksomheden især rettet mod de individuelle fordele og ulemper forbundet med den fleksibilitet, der ligger i at kunne arbejde alle steder fra ved hjælp af moderne IKT. Den rumlige grænseløsheds betydning for det psykiske arbejdsmiljøes kvalitet rækker imidlertid længere end blot spørgsmålet om den enkelte medarbejders mulighed for distancearbejde og hjemmearbejde. Den rumlige grænseløshed handler i bred forstand om implikationerne af arbejdsstedets opløsning, for eksempel i forhold til hvad fraværet af fysisk nærhed betyder for oplevelsen af tilhørsforhold, ledelsesstøtte og den betydning fællesskabet tillægges. Den rumlige grænseløshed kan imidlertid ikke reduceres til et spørgsmål om fravær eller tilstedeværelse på arbejdspladsen, idet åbne kontorlandskaber, mobile arbejdspladser og storrumskontorer også hører til denne kategori.

VIPS-projektets it-virksomhed har gennem de seneste år gennemført et projekt, der havde til formål at skabe storrumskontorer efter principperne om 'New ways of working'. Samtlige medarbejdere inklusive HK'ere, konsulenter, mellemledere og direktører sidder nu i storrumskontorer samtidig med, at over halvdelen af medarbejderne har fået etableret hjemmearbejdspladser. At ledelse og medarbejdere arbejder sammen under de samme fysiske vilkår signalerer ligeværd og indbyder til dialog, men i praksis kan nærværet ligeså godt betyde, at ledelsens arbejdsnormer sætter sig

³⁴ For eksempel Arbejdsministeriet (1998): *Informationssamfundets betydning for jobindhold og arbejdets organisering*.

stærkere igennem, at der kommer mere direkte kontrol, og at dialogen udebliver, fordi man ikke kan tale i fortrolighed³⁵.

Med henvisning til hensynet til de kollegiale relationer har IT-virksomheden fundet det nødvendigt at regulere hjemmearbejdet, således at medarbejderen højst må arbejde hjemme to dage om ugen. Det vil sige, at man her har haft blik for de ændringer i forholdet mellem individ og kollektiv, når man her indfører konceptet 'New ways of working'. I VIPS-projektets vidensvirksomheder generelt havde brugen af hele hjemmearbejdsdage en overraskende begrænset udbredelse.

Formålet med storrumskontorer er naturligvis at opnå en rumlig fleksibilitet, der effektiviserer arbejdet ved at medreflektere bygninger og indretning i arbejdsprocessen. Men når man som medarbejder bliver placeret med kolleger i et storum, hvor produktivitet, individuelle arbejds måder og handlinger bliver synlige for omgivelserne, har det samtidig en lang række implikationer for arbejdsforholdene. Den kontrol, der opstår af synligheden, og de hensyn der skal tages, når man arbejder i storum, må naturligvis betyde en reduktion i medarbejdernes egenkontrol.

De arbejdsmæssige konsekvenser af storrumskontorer er omdiskuterede og tvetydige, men det er logisk, at tabet af en 'personlig' arbejdsplads påvirker oplevelsen af arbejdsmiljøet negativt, og det er oplagt, at et inspirerende samarbejde med nærværende kolleger påvirker arbejdsmiljøet positivt. For nogle giver åbne kontormiljøer anledning til stor frustration, mens det for andre giver anledning til stor arbejdsglæde.

Når IT-virksomheden giver medarbejderne mulighed for at arbejde hjemme to dage om ugen, så kan det umiddelbart tolkes som et kvantespring i retning af egenkontrol i arbejdet. Nyere forskning i distancearbejde viser imidlertid, at arbejde i hjemmet genererer en langt stærkere selvdisciplinering, hvad angår produktivitet, end arbejdspladsen gør. En dag på kontoret, hvor man ikke får noget fra hånden, giver langt mindre dårlig samvittighed end en sløv hjemmearbejdsdag. Der arbejdes både længere og mere intensivt, når arbejdet foregår i hjemmet. Ledelseskontrollen opretholdes gennem krav om tilgængelighed og mål for arbejdet, uanset hvor arbejdet udføres. Derfor konkluderer den svenske arbejdslivsforsker Michael Allvin, at distancearbejde er ligeså reguleret, kontrolleret og struktureret som andre arbejdsformer³⁶. Men selvom muligheden for at tage hjemmearbejdsdage substantielt set er en pseudo-egenkontrol, så kan den anerkendelse af medarbejdernes selvstændighed, som ledelsens signalerer ved at tillade hjemmearbejde givetvis bidrage til en oplevelse af tillid og dermed et bedre psykisk arbejdsmiljø.

3.3. Organisatorisk grænseløshed

I det traditionelle arbejde er arbejdets grænser indlejret i organisationens hierarkiske arbejdsdeling. Bureaukратиets autoritetstitler og arbejdsgange definerer klart, hvad der er ledelses opgaver, og hvad der er medarbejdernes opgaver. Selv den horisontale jobdeling er klart defineret gennem faggrænser og jobbeskrivelser. Et gennemgående træk ved de nye ledelsesteknologier, der har til formål at skabe en organisatorisk fleksibilitet, er at de bygger på en arbejdsorganisatorisk ide om decentralisering af beslutningskompetence fra ledelsesniveauet til medarbejderne med henblik på at få medarbejderne til at påtage sig ansvaret for arbejdets udførelse.

³⁵ Henningsen, Katrine & Trine Rasmussen (2005): *Den fleksible medarbejder i det åbne arbejdsrum – en undersøgelse af konstruktioner og magt*. Speciale, Dansk og kultur- og sprogstudier. Roskilde Universitetscenter.

³⁶ Allvin, Michael (2001): *Distansarbete – Et instrument för frihed eller kontroll?* Arbetslivsinstitutet, Stockholm 2001:10

Nye ledelsesteknologier, der har til hensigt at opnå en høj grad af funktionel fleksibilitet, udvander de organisatoriske grænser, som vi kender det fra traditionelt arbejde. Arbejdsdelingen baseret på magt, autoritet og bureaukrati søges nedbrudt til fordel for en mere situationsbestemt arbejdsdeling med henblik på at opnå den bedst tænkelige arbejdsdeling i forhold til opgavens karakter. Opgavernes skiftende karakter søges håndteret ved at have en organisation, der kan forandres i samme takt, som opgaverne skifter, hvilket har gjort teams og projektorganisering til populære arbejdsorganiseringsprincipper. Idealet er en organisation, der er så fleksibel, at man til enhver tid kan skabe den rette konstellation af mennesker med den nødvendige viden, ressourcer og kompetence.

Transportmaterielvirksomheden er en industrivirksomhed, som satser på delegering af ansvaret for arbejdets udførelse til medarbejderne. Af særlige karakteristika kan man fremhæve, at der er medledende grupper, fleksibel arbejdstid, som medarbejderne selv styrer og overskudsdeling. En for industriarbejdspladser udsædvanlig form for grænseløshed i denne virksomheden er at medarbejderne er projektansatte. Det vil sige, at medarbejderne ansættes i forbindelse med en ordre, og de ved, at de bliver opsagt, når opgaven er løst. Dette system har virksomheden indført, i erkendelse af at den ikke kan tilbyde stabile ansættelsesforhold. Kommer der nye projekter til, kan man få sin ansættelse forlænget eller blive genansat efter en arbejdsløshedsperiode.

VIPS-projektets kortlæggende undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø var generelt positivt, men der var også en overraskende belastning. Kortlægningen viste, at medarbejderne oplevede rolleklarhed i arbejdet, hvilket må siges at være overraskende for en industriarbejdsplads, hvor arbejdet traditionelt er karakteriseret ved fasttømrede roller. Forklaringen kan for eksempel findes i, at man organisatorisk har gjort utroligt meget for at udviske faggrænserne mellem elektrikere, smede, malere, snedkere og ufaglærte. Ligeledes forsøger arbejdspladsen organisatorisk og lønmæssigt at nedbryde grænserne mellem faglærte og ufaglærte. Derfor taler man heller ikke om faglærte og ufaglærte medarbejdere, men derimod om medarbejdere med eller uden specielle kompetencer. Hertil kommer, at medarbejderne i kraft af teamstrukturen har overtaget mange af mellemledernes funktioner. Mellemledernes opgaver er blevet uddelt på 3 roller i grupperne: Gruppeudvikler, overblikker og optimizer. Alle disse forhold skaber usikkerhed omkring ansvarsområder og selvbestemmelsens udstrækning. I det lys er det ikke så underligt, at der skabes rollekonflikter på kryds og tværs mellem faglærte, ufaglærte, afløserne, indehaverne af grupperollerne og mellemlederne.

Ledelse og roller

I det grænseløse arbejde er autoriteten mellem ledelse og medarbejdere ikke så givet på forhånd, som det er tilfældet i det traditionelle bureaukratis autoritetsgrænser. Autoritet og ledelse forsvinder ikke i det grænseløse arbejde, men det bliver mere uklart, hvem der er ansvarlig for hvad. Ligeledes skal medarbejderne være i stand til at udfordre lederne, og lederne skal kunne lede på en måde, der er åben for kritik og ikke forhindrer en ligeværdig dialog med medarbejderne.

Den organisatoriske grænseløshed har en række positive effekter for arbejdets kvalitet. Når arbejdet bestemmes af opgaven i stedet for faggrænser og hierarkiet, åbnes der for mere mening og helhed i arbejdet. I den forbindelse skal det fremhæves som særligt positivt, at ledelse bliver mindre aktørbundet og mere procesbaseret. Ledelse er relevant for alle medarbejdere i det grænseløse arbejde. Det betyder ikke, at flere medarbejdere bliver ledere, men at lønmodtagere under grænseløse arbejdsvilkår er mere selvledende og skal tænke ledelse og agere som leder, når opgaver fordrer det. De få reelle ledere, der er tilbage, har som primær opgave at uddelegere ledelse. Dette oplever mange som en frigørelse fra umyndiggørende og vilkårlig magtudøvelse.

Sparekassen

I VIPS-projektet er Sparekassen den virksomhed, der mest radikalt har udviklet og implementeret selvledelse. Virksomheden har, ifølge medarbejderne, høstet en lang række positive effekter for det psykiske arbejdsmiljø gennem konsekvent brug af selvledelse. Men casen illustrerer også vanskelighederne ved at håndtere selvledelsens dilemmaer ud fra et psykisk arbejdsmiljøperspektiv. På trods af at medarbejderne efterhånden har et årtis erfaring i selvledelse, giver mange medarbejdere stadigvæk udtryk for problemer med at forvalte

selvledelsen. Det er fortsat udbredt, at medarbejderne oplever, at selvledelse skaber øget arbejdspress og travlhed – dog uden af de vil give afkald på selvledelsen. Lederne oplever fortsat, at det er vanskeligt at finde grænsen for, hvornår og hvordan det er passende at blande sig i den måde medarbejderne praktiserer selvledelsen. Så selvom Sparekassen har været særdeles god til at implementere og praktisere selvledelse på en medarbejdervenlig måde, så illustrerer casen, hvordan selvledelse i et psykisk arbejdsmiljøperspektiv, er et tveægget sværd. Sparekassen viser, at implementering af selvledelse forudsætter, at der parallelt udvikles et organisatorisk beredskab til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø i selvledelse.

I VIPS-projektet er, mere eller mindre, selvledelse den mest udbredte måde virksomhederne etablerer organisatorisk grænseløshed. Det er kun sparekassen, der har selvledelse som eksplicit organisationsudviklingskoncept, men næsten alle de øvrige virksomheder forsøger sig med delegering af ansvar til medarbejderne, der tidligere har været forbeholdt ledelsen. I VIPS-projektets omsorgs- og industriarbejdspladser er det oftest gennem etablering og udvikling af teams, at selvledelsen fremmes.

Selvledelse producerer organisatorisk grænseløshed, fordi klare forretningsgange og regler erstattes af bredt formulerede værdier, man som medarbejder aldrig er helt klar over, om man har levet op til. Det vil sige uklare forventninger og roller. Arbejdet bliver grænseløst, fordi selvledelse forventes at få det bedste frem i medarbejderne – underforstået, at man som medarbejder skal være på toppen hele tiden. I den korte version er filosofien bag selvledelse, at medarbejderne udstyres med frihed til selv at forvalte deres arbejde til gengæld for, at de bruger alle deres skjulte ressourcer, personlige viden og kreativitet til at udføre arbejdet bedst muligt.

VIPS-projektet viser, at medarbejderne over en bred kam sætter stor pris de nye frihedsgrader, der er forbundet med at være mere selvledelse. Ikke overraskende er der en lang række positive effekter for det psykiske arbejdsmiljø forbundet med at delegerede ledelsesansvar til medarbejderne. Undersøgelserne har imidlertid også givet eksempler på selvledelsens skyggeside. Nogle af de interviewede medarbejdere giver udtryk for, at brugen af selvledelsesprincipperne producerer uklare forventninger. Dette er imidlertid en forventelig konsekvens af selvledelsen, fordi man som ledelse vanskeligt kan formulere klare forventninger til medarbejdernes skjulte ressourcer, der jo per definition er skjulte og individuelle. Ressourcerne er ofte så skjulte, at medarbejderne ikke engang selv kender dem, og derfor kommer de let i tvivl, om de giver nok og bruger sig selv tilstrækkeligt i arbejdet.

Derfor bruger medarbejderne mange ressourcer på at afklare med sig selv og omgivelserne, hvornår arbejdet er udført godt nok. Omgivelserne – ledelse og kolleger – kan ikke levere noget fyldestgørende svar, fordi selvledelsen er baseret på diffuse kulturelle forestillinger om, hvornår arbejdet er udført godt nok. Problemet opstår, fordi de flydende normer for arbejdet producerer usikkerhed. I et psykisk arbejdsmiljøperspektiv kan man derfor sige, at selvledelsens grænseløshed fordrer, at der udvikles stærke fælles normer for arbejdet, der kan bidrage til at af-individualisere spørgsmålet om, hvornår man som medarbejder 'leverer varen' tilstrækkeligt effektivt og godt nok udført.

Hos IT-virksomheden og i Konsulenthuset viser selvledelsens skyggeside sig blandt andet ved, at de nye ledelsesformer i nogen grad sker på bekostning af traditionel personaleledelse, der fortsat er vigtigt for arbejdsmiljøet. Selvledelsens grænseløshed, forstået som individualiseringen af ansvaret over arbejdet, efterlader tilsyneladende medarbejderne med en oplevelse af mangel på feedback i arbejdet.

Et gennemgående træk for vidensvirksomhederne er, at frihed og egenkontrol i arbejdet, forbundet med selvledelsen, overvurderes. Hverken ledelse eller medarbejdere har bevidsthed om

selvledelsens grænser i de deltagende virksomheder, og der er ingen synlighed omkring selvledelsens grænser. Der er ganske enkelt ikke blik for, at selvledelse er en form for ledelse, som stadig har til formål at styre de ansatte. De er selvledende i den forstand, at der ikke er én person som leder, men det betyder bare, at ledelsen sætter sig igennem på andre måder.

I vidensvirksomhederne er det en del af medarbejdernes selvforståelse, at de er selvstændige mennesker med frihed under ansvar, og derfor taler de om selvledelse, frihed og egenkontrol som en naturlig del af deres arbejde. Men de taler meget abstrakt om emnet, og de har vanskeligt ved at komme med konkrete eksempler på deres indflydelse og friheder. Selvledelsen overvurderes, fordi der er en lang række organisatoriske rammer for arbejdet, som tages for givet, og således fortolkes som vilkår for arbejdet. Arbejdets rammer og vilkår er givet på forhånd, for eksempel fordi det reelt er kunderne, der styrer, hvad der skal gøres og hvor hurtigt. Derfor består selvledelsen ofte kun i prioritering og udførelse af eget arbejde, uden direkte ledelseskontrol. Indflydelsen på rammerne for arbejdet, arbejdets indhold og arbejdets udvikling er ikke en del af selvledelsen. Jo mere detaljeret man spørger til selvledelsen, desto mindre reel viser egenkontrollen sig at være. For eksempel har medarbejderne lav indflydelse på mængden af arbejde, hvilke opgaver der skal løses og hvem man arbejder sammen med.

En problematisk konsekvens af organisatorisk grænseløshed kan være uklare roller, fordi det bliver mere diffust, hvem der er ansvarlig for hvad, og fordi den nye arbejdsdeling ofte betyder, at man er leder uden lederkompetence og således bliver afhængig af andre menneskers arbejde, som man ikke har kontrol over. Problemet kan forklares ved, at det kun er den del af ledelsen, der handler om praktisk koordinering af dagligdagens aktiviteter, som uddelegeres, mens den strategiske og politiske del af ledelsen centraliseres til få topledere med kolossal magt. Mellemlederen, der skal binde den praktisk koordinering af dagligdagens aktiviteter sammen med den strategiske ledelse, er ofte forsvundet. Derfor er der i det grænseløse arbejde en stor gruppe medarbejdere med ledelsesansvar uden den indflydelse på prioritering, ressourceallokering og rekruttering m.m., som ofte er en forudsætning for at opfylde ansvaret.

Opgaver og ansvar

I det grænseløse arbejde er sammenhængen mellem opgaver og ansvar ikke så naturligt givet som i det traditionelle arbejde. Opgavegrænserne formes kontinuerligt gennem opgavebestemt arbejdsdeling. I det traditionelle arbejde defineres opgavegrænserne gennem jobbeskrivelser og faggrænser. I komplekse organisationer med grænseløst arbejde er spørgsmålet om, hvem der skal gøre hvad hele tiden åbent. Derfor er autonome teams et populært koordinerings- og arbejdsdelingsprincip i komplekse organisationer, fordi der reducerer kompleksiteten i arbejdsdelingen. Men det betyder også, at man som medarbejder i sit arbejde bliver afhængig af kolleger og ledere, som man ikke nogen kontrol over.

Maskinfabrikken

På industriarbejdspladser sker delegering af ansvar til medarbejderne sjældent uden sværdslag. Maskinfabrikken er ingen undtagelse, og som sædvanlig er det mellemlederne, der kommer i klemme. Smedene og maskinarbejderne mener selv, de kan styre deres arbejde, og det mener topledelsen for så vidt også, men mellemlederne kan ikke finde ud af at lade være med at detaljeregulere og overvåge arbejdet. Medarbejderne vil gerne have mere indflydelse, og derfor gør de modstand mod de mellemledere, der benytter en gammeldags værkførerstil.

Den utidssvarende og u hensigtsmæssige ledelsesstil, som en del værkførere benyttede, var især tydelig og belastende for ca. 30 medarbejdere, der periodevis fungerede som rejsemontører. Disse montører oplever at være alene hos en kunde i udlandet med ansvaret for en maskine til mange millioner. Dette ansvar stod i skærende

kontrast til, at de hjemme på arbejdspladsen ikke kunne blive betroet ansvaret for møtrikker til en krone stykket, fordi værkføreren styrede deres arbejde i detaljer. I sidste ende så topledelsen sig nødsaget til at afskedige de værkførere, der ikke respekterede medarbejdernes selvstændighed.

Når man arbejder i en virksomhed med organisatorisk grænseløshed, er det utilstrækkeligt 'bare at passe sit arbejde'. Man skal også 'passe virksomheden', for eksempel ved at medtænke konkurrenceevne, kvalitetssikring, miljøstyring og virksomhedens omdømme og det sociale ansvar, i sit daglige arbejde. Det giver medarbejderne mulighed for at bruge deres subjektivitet på nye måder, som er meningsgivende for dem. Når konkurrenceevnen kommer i fokus, kan kreative medarbejdere få mulighed for at afprøve deres innovative ideer³⁷. Kvalitetssikring kan give medarbejderne mulighed for at bruge deres faglighed³⁸. Miljøstyring kan give medarbejderne med grønne orienteringer mulighed for at udleve disse værdier gennem arbejdet³⁹. Og socialt-etisk ansvar kan give medarbejdere mulighed for at udfolde deres sociale orienteringer gennem arbejdet. Idealtypisk peger dette i retning af en demokratisering af opgaver og ansvar.

Fra en belastningsmæssig synsvinkel kan man, på baggrund af de nye opgaver medarbejderne pålægges, udlede en idealtypisk forståelse af grænseløst arbejde, som at hver medarbejder er sin egen virksomhed i virksomheden. Det vil sige en instrumentalisering af opgaver og ansvar. Medarbejderne skal hver især sørge for, at netop deres arbejde bidrager til værditilvækst, konkurrenceevnen og er lønsomt for virksomheden (Nogle steder sættes denne tænkning i system i form af det populære Lean-koncept). Dette skal samtidig ses i lyset af den tidsmæssige grænseløshed, hvor tidsforbruget bestemmes af hvad, der kræves for, at opgaverne bliver løst til tiden. Det vil sige, at medarbejderne selv skal håndtere eventuelle konflikter mellem tidsforbrug og lønsomhed. Medarbejderen skal sørge for, at kvaliteten af arbejdet er i orden ud fra de kvalitetsstandarder og -normer, der benyttes, og i den forbindelse selv håndtere eventuelle modsætninger mellem kvalitet og lønsomhed. Medarbejderen skal sørge for, at arbejdet er ansvarligt overfor miljøet, hvis virksomheden har miljøstyring, og i den forbindelse selv håndtere eventuelle modsætninger mellem miljøet på den ene side og arbejdsmiljøet og kvaliteten på den anden side. Medarbejderen skal udfolde det sociale ansvar, hvis virksomheden har en politik for socialt ansvarlig virksomhedsdrift, og i den forbindelse selv håndtere eventuelle konflikter mellem hensynet til de svage og hensynet til eget arbejdsmiljø. Og medarbejderen skal fungere som ambassadør for virksomhedens omdømme og markedsføre virksomheden i omverdenen, og i den forbindelse selv håndtere eventuelle modsætninger mellem den måde virksomheden fremstiller sig selv og den viden, man som medarbejder har om tingenes faktiske tilstand.

Socialcenteret

VIPS-projektet har deltagelse af en familieafdeling fra en Børne- og ungeforvaltning, hvor sagsbehandlere, socialrådgivere, psykologer og HK'ere arbejder med udsatte børn. For medarbejderne er arbejdet karakteriseret ved høje emotionelle krav. Det, at arbejde med børn der mistrives, er naturligvis en følelsesmæssig belastning. Kompenserende for denne belastning har socialrådgiverne høj indflydelse på arbejdet, og arbejdet med udsatte familier har høj status i faget. Noget overraskende viser VIPS-projektet at den væsentligste belastning ikke er de emotionelle krav, idet disse tolkes som et vilkår for arbejdet, men derimod et meget højt arbejdspress.

³⁷ Rambøll Management (2006): *Undersøgelse af medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser*. Dokumentationsrapport udarbejdet for LO og Ugebrevet A4.

³⁸ Bilfeldt, Anette, Hofmeister, Elsebeth, Jørgensen, Michael Søgaard, Meyer-Johansen, Hanne, Stauning, Inger, (2003) *A Good Work - Quality and Values in the Job*, Editors i Helge Hvid and Peter Hasle: *Human Development and Working Life. Work for Welfare*, Ashgate.

³⁹ Lund, Henrik L. (2002): *Integrerede ledelsessystemer og arbejdspladسدemokrati i et bæredygtighedsperspektiv*. *Tidsskrift for arbejdsliv*. 4. årg. nr. 4.

Arbejdsfordelingen sker efter cpr-numre, således at hver medarbejder har ca. 50 sager, og socialrådgiveren kan være uheldig at der tilfældigt ligger mange tunge sager, i de sager hun får allokeret. Socialrådgivernes autonomi i arbejdet rammer dem lige i nakken, når nogle tunge sager øger arbejdspresset til et niveau, hvor det reelt ikke længere er muligt at udføre arbejdet. Det vil sige, at den organisatoriske grænseløshed i socialrådgivernes arbejde består i en grænseløs autonomi, og derfor kan den psykiske belastning henføres til mangel på ledelse, som træder ind, når arbejdspresset bliver for højt. Det er således ikke mangel på kontrol *i* arbejdet, der udgør belastningsproblemet, men derimod mangel på kontrol *over* arbejdet. Når medarbejderne ikke har nogen kontrol over arbejdsindsatsen, så risikerer de også at miste kontrollen i arbejdet, for eksempel når arbejdspresset gør det umuligt at få hverdagen til at hænge sammen.

3.4. Politisk grænseløshed

De politiske grænser i det grænseløse arbejde er langt mere uforudsigelige og dynamiske end i det traditionelle arbejde. Dette skyldes først og fremmest, at medarbejdernes interesser er mere flerfacetteret, når arbejdet er grænseløst, fordi der opstår 'win-win' og 'win-lose' situationer på kryds og tværs af forskellige medarbejdergrupper, fagene, professionerne, afdelinger teams, ledere og medarbejdere, interne og eksterne interessenter osv. Det gør det vanskeligt at identificere, hvad der er på spil for medarbejderne som kollektiv gruppe, og det gør det ofte vanskeligt at praktisere interessevaretagelse, uden at det er på bekostning af andre medarbejdergrupper eller organisationen som helhed (eller i hvert fald tolkes som en underminering af organisationen).

Det vil sige, at grænseløst arbejde vender op og ned på traditionelle forståelser af samarbejde, interesser og konflikter⁴⁰. Med andre ord det politiske system i organisationen ændrer grundlæggende karakter. Hvis man ser på politisk grænseløshed som idealtypisk kategori, betyder det, at interesserne ikke alene defineres ud fra, om man tilhører A-siden eller B-siden i partssystemet. Derimod vil der være varierende koalitioner på tværs af traditionelle positioner.

Maskinfabrikken

Hos maskinfabrikken finder det formelle partssamarbejde sig i en brydningstid, hvor der foregår traditionel interessevaretagelse, samtidig med at der udvikles et nyt samarbejde, hvor medarbejderne gennem klubben og SU går ind og forholder sig til virksomhedens udvikling og strategi. Det er som om, at begge parter kan se, at den traditionelle måde at gøre tingene på ikke nødvendigvis altid er den bedste måde at samarbejde på, men hvad der så skal være den nye samarbejdsform, er der en del usikkerhed på. Der er en tendens til, at de timelønnede er mere konsensusøgende og harmoniserende på samme måde som funktionærerne, men det forhindrer ikke, at der bliver praktiseret partspolitik.

Mere almindeligt og udbredt kan ændringer i det politiske system iagttages ved, at samarbejdet ikke primært udfoldes i de formelle samarbejdsinstitutioner, men gennem uformelle relationer, coaching, mentorordninger, netværk, ad-hoc fora osv. Løn- og arbejdsforhold fastsættes ikke primært gennem overenskomstsystemet, men gennem individuelle forhandlinger, medarbejderudviklingssamtaler, kompetenceprofiler, faktisk og vurderet indsats, vurdering af medarbejderens markedsværdi osv. Konflikter håndteres ikke primært gennem det fagpolitiske system, men gennem holdningsbearbejdning, reflekterende teams, erhvervspsykologiske konfliktløser osv. Idealtypisk åbner det grænseløse arbejde således for en politisk frigørelse af arbejdet fra de fjendtlige magtkampe, der er historisk bestemte, til fordel for en politisering af konflikter, der har et mere betydningsfuldt og meningsfuldt indhold i forhold til samtidens arbejdsliv. For eksempel er det ikke særlig befordrende for den politiske proces, når parterne er uenige i SU og SiU, fordi det har man

⁴⁰ Et radikalt eksempel på opbrud i det politiske system er af-institutionaliseringen af handicapomsorgen gennem fritvalg ordninger, hvor brugerne gives mulighed for selv at ansatte personlige hjælpere. Det har betydet at hjælpere er gået fra at være offentlig ansatte til at være privat ansatte, fra at arbejde i et professionsfællesskab til at arbejde alene som tjenestefolk og fra kollektive aftaler til individuelle kontrakter (Munk-Madsen, Eva (2006): "Verdens bedste hjælperordning?" – Et arbejdslivsperspektiv på brugerstyret hjælp. Tidsskrift for arbejdsliv, 8 årg., nr. 1.)

nu engang altid været. Når gamle og uløste konflikter betyder, at man altid leder efter den skjulte dagsorden, når der bliver foreslået noget, som egentligt lyder meget fornuftigt. Ideelt set kan de nye samarbejdsformer få konflikter på tværs af de traditionelle magtpositioner til at blive mere legitime, og gamle konflikter og gammel mistillid kan komme frem i lyset og blive håndteret på en mere sund og produktiv måde, der er berigende for det psykiske arbejdsmiljø.

Trykkeriet

Trykkeriet er et eksempel på, at der fortsat findes industrivirksomheder, der i produktionsform, organisationsform og partsrelationer er gennemsyret af industrisamfundets normer. Det afspejler sig i et meget konfliktfyldt samarbejde, hvor parterne pga. mistillid er fastlåst i de traditionelle positioner. De der opfattede det psykiske arbejdsmiljø som meget bedre i de gode gamle dage, hvor konflikten mellem medarbejdere og ledelse var sort-hvid og før knæfaldet for fleksibilitetsbestræbelserne, kan ikke hente støtte i denne case. VIPS-projektets kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø, viste at der var belastninger på alle dimensioner: Høje krav, meget lav indflydelse og frihed, ringe udviklingsmuligheder, fravær af mening i arbejdet, mangel på forudsigelighed og tryghed, dårlig ledelseskvalitet og mangel på social støtte og feedback i arbejdet. Noget overraskende scorer arbejdspladsen også meget lavt på socialt fællesskab på arbejdspladsen, selvom der er tale om et traditionelt arbejderkollektiv, der står sammen overfor ledelsen. Dette skal ses i lyset af, at rationaliseringer har gjort det vanskeligt for medarbejderne at mødes og tale sammen i hverdagen på arbejdspladsen. Ligeledes overraskende er medarbejderne meget belastede af stress.

Stik i mod tesen om udbredelsen af grænseløshed indenfor industriarbejdet har medarbejderne mindre ansvar for eget arbejde end tidligere. I forsøget på at genvinde kontrollen har ledelsen brudt med det selvstyreprincip, som trykkerne traditionelt har haft. Formålet med at modarbejde medarbejderindflydelsen har været at sætte en ny retning for virksomhedens udvikling. Medarbejderne reagerer mod dette, ved at bekæmpe fleksibilitetsbestræbelser og alle tiltag der individualiserer arbejdet for eksempel kurser i personlig udvikling, MUS-samtaler m.m. Ledelsen forsøger også at etablere mere direkte involvering på bekostning af de tillidsvalgte, men de tillidsvalgte fastholder den faglige organisering som model for medarbejderdeltagelsen.

Den problematiske afpolitisering

Den ovenstående idealtypiske beskrivelse af de politiske processers karakter og de nye samarbejdsformer grænseløst arbejde åbner for er givetvis mere en idealtypisk metafor end det afspejler sig i praksis. Idealet udfordres nemlig af et konkurrerende ideal knyttet til forskellige former for HRM-ledelse, hvor der tilstræbes en afpolitisering af det politiske system karakteriseret ved fravær af konflikter. Gennem mange former for HRM-ledelse forsøges det at skabe en harmonisering af interesser. De værdier og holdninger, der knytter sig særligt til det at være lønmodtager, at have en særlig politisk overbevisning, til det at være mand eller kvinde, søges nedbrudt ved at integrere alle i en forestilling om det fælles bedste for alle i organisationen. Med andre ord er idealet at gøre organisationen til en stor 'familie', hvor alle kan trives og være lykkelige for på den måde en gang for alle at overflødiggøre det politiske spil. I ekstreme tilfælde betyder det, at kritik og politik bliver sygeliggjort, fordi det tolkes som uloyale forsøg på at nedbryde 'familien'.

De ovenstående afsnit afspejler et paradoks i det grænseløse arbejde – nemlig at alt er til forhandling, men politik er ikke legitimt. Grundlæggende forhold som løn og arbejdstid er ikke nødvendigvis givet på forhånd, men det gøres ikke af den grund til genstand for reelle forhandlinger, fordi man som en del af familien naturligvis får løn som fortjent, og som 'famiemedlem' leverer man selvfølgelig den nødvendige indsats.

Bestræbelserne på at afpolitiserer organisationer kædes retorisk ofte sammen med opgør med industrisamfundstænkningen. Men blot fordi man afviser, at industrisamfundets konflikter skulle have nogen relevans i organisationen, betyder det jo ikke, at det politiske spil forsvinder.

Transportmaterielvirksomheden

Praktiseringen af politik hos transportmaterielvirksomheden skal ses i lyset af, at det er lykkedes at opløse ledelsens magt, autoriteten og bureaukratiet, samt at det er lykkedes at fastholde en flad struktur på trods af en topstyret koncern, der har svært ved at forstå den formelle og uformelle samarbejds tradition. Det kan være forklaringen på, at det formelle samarbejdssystem på arbejdspladsen er karakteriseret ved fuldstændig fravær af konflikter. Det betyder imidlertid ikke, at arbejdspladsen er uden konflikter, for eksempel konflikter mellem mellemlederne og grupperne, men konflikterne kommer ikke op i det formelle system af frygt for de forandringer det risikerer at afstedkomme. Således er der en generel opfattelse af, at man helst ikke skal problematisere for mange ting, og dermed sker der en harmonisering og afpolitisering af samarbejdssystemet.

Arbejde i organisationer med grænseløst arbejde kræver, at man som medarbejder forholder sig sensitivt til, hvilke dagsordener der er legitime. For eksempel kan det i nogle organisationer være helt legitimt at tale om belønning og efteruddannelse, men ikke overtid, stress, og dårlig ledelseskvalitet, mens det i andre organisationer forholder sig omvendt. Det vil sige, at det ofte er en balanceakt at praktisere politik i det grænseløse arbejde, fordi alle ved, at der er politik og magt på spil hele tiden, men særinteresser, der afspejler personlig vinding eller mindre grupper af medarbejdere og leders snævre særinteresser, er ikke legitime. Selv det grundlæggende forhold, at lønmodtager og arbejdsgiver står i et bytteforhold til hinanden, kan være illegitimt. Det politiske spil pakkes ind i en harmonisk og konsensusøgende retorik ved at henvise til det fælles bedste og nødvendige for organisationen.

Daginstitutionerne

Mulighederne for at udføre det pædagogiske arbejde med børnene godt står centralt i pædagogernes forståelse af et velfungerende psykisk arbejdsmiljø. Derfor er det belastende for pædagogerne, når det ikke lykkedes at forene økonomi og ledelse med pædagogisk faglighed omkring kvalitet i arbejdet med børnene. Det slider, når man som medarbejder går hjem med en dårlig smag i munden, fordi det ikke lykkedes at være det for børnene man gerne ville. Det opleves som manglende anerkendelse og respekt for fagligheden, når der gives en økonomisk ramme, hvor der er så mange børn pr. medarbejder, at de faglige normer ikke kan indfries.

Når det drejer sig om indkredsning af årsagerne til belastning, så peges der oftest på manglende tid og normeringerne, men paradoksalt giver det ikke anledning til at handle politisk. Fagforeningerne og de tillidsvalgte synes ikke at spille nogen central rolle. Det forekommer, som om det ligger pædagogerne fjernt at formulere politiske interesser til et politisk system, der ligger langt fra hverdagen på arbejdspladsen. Den manglende interesseformulering står i modsætning til, at der er masser af kreativitet og initiativer, når det drejer sig om at håndtere det høje arbejdstempo og tidspresset: Faglig supervision, refleksion, teamorganisering, inddragelse af pædagogiske konsulenter og formulering af udviklingsprojekter til særlige initiativer.

Alle ved, at der er et alt for højt fravær pga. stress og overbelastninger, men praktisering af den interessevaretagelse, der kan løse problemet, og som rækker ud over den enkelte institution, ligger pædagogerne fjernt. Det vil sige, at kritikken kun kommer til udtryk som brok over systemet, og således ikke fører til politisk handling, men derimod til at man kontinuerlig afsøger muligheder for at gøre arbejdet så godt som muligt med de ressourcer, der nu engang er til rådighed. Det er for så vidt overraskende, idet pædagogerne normalt opfattes som en meget politisk faggruppe. Denne afpolitisering af pædagogfagligheden kan tolkes som et led i individualiseringen af arbejdet, hvilket understøttes af de individuelle løsninger, der tages i anvendelse for at håndtere arbejdstempoet og tidspresset for eksempel supervision.

Nye win-win og win-lose situationer

Det grænseløse arbejdes nye byttehandel, hvor medarbejderne får frihed, og virksomheden får maksimalt engagement, omfatter et mere eller mindre udtalt udvidet ansvar. I den traditionelle byttehandel har lønmodtageren solgt sin arbejdskraft til produktion af varer og service. Hvad der skal produceres, hvordan der produceres, og hvorvidt arbejdet er lønsomt, indgår ikke i den traditionelle byttehandel.

I det grænseløse arbejde er arbejdet ikke længere afgrænset til produktion af varer og service. Som nævnt er det i det grænseløse arbejde ikke tilstrækkeligt blot at levere et veludført arbejde, men også et arbejde der er konkurrencedygtigt og bæredygtigt, herunder samfundsansvarligt, hvilket samtidig gør arbejdet mere meningsfyldt for medarbejderne. I praksis betyder det, at medarbejderne mødes med nye krav og forventninger. På nogle arbejdspladser kommer de nye krav og forventninger til udtryk som bløde normer, for eksempel forventninger om at man forsøger at undgå ressourcspild, hjælper hinanden ved at tage sociale hensyn i hverdagen osv. På andre arbejdspladser kommer de til udtryk som formelle koncepter for virksomhedens samfundsmæssige ansvar for eksempel kvalitets-, miljø- og arbejdsmiljøstyring, etiske regnskaber eller som mere helhedsorienterede bæredygtighedskoncepter: 'Corporate social responsibility', 'Triple bottom line' eller 'Sustainable business'. Derfor har det grænseløse arbejde langt mere radikale implikationer for bytteforholdet, end hvad der umiddelbart kan udledes ved at betragte det grænseløse arbejde som en arbejdsorganisatorisk ide om decentralisering af beslutningskompetence fra ledelsesniveauet til medarbejderne.

Når hver medarbejder i det grænseløse arbejde er sin egen virksomhed i virksomheden, men fortsat er lønmodtager, må man sige, at arbejdsgiveren har trukket det længste strå i byttehandlen, når det vurderes ud fra en traditionel forståelse af bytteforholdet, som et spørgsmål om hvad man får i løn for at sælge sin arbejdskraft i en given tid under nogle givne arbejdsvilkår. Men den nye byttehandel er mere kompliceret end som så, fordi den først og fremmest er immateriel. Det kan godt være, at medarbejderen ligeså godt kunne vælge at blive selvstændig, lave det samme og selv inkassere merværdien af sit arbejde, men det afgørende er, at hun ikke kan give sig selv de samme gode arbejdsbetingelser. Denne positive side af den nye byttehandel udspringer af de nye anerkendelser indenfor HRM, om at medarbejdere i det grænseløse arbejde skal have det bedste af det bedste (Total Rewards Management). Derfor kan den nye byttehandel omfatte nogle meget vidtgående fordele for medarbejderen. I særlige tilfælde skal medarbejderen blot bidrage med sine kreative evner til organisationen, for til gengæld at få alle de nødvendige ressourcer til at afprøve sine ideer, indflydelse på produkter, optime læringsbetingelser, et berigende netværk og efteruddannelse efter ønske. Når dette ikke er tilstrækkeligt til at tiltrække de kreative hoveder så tilbydes velfærdsordninger: Fri kost, fitness-muligheder, rejser, sommerhuse, børnepasning osv. Virker dette heller ikke på rekrutteringen, må virksomheden ty til fryns: Fri telefon, fri avis, fri bil, fri bolig osv. Som en sidste udvej må virksomheden ty til høje lønninger. Det vil sige, at den nye byttehandel først og fremmest betoner de immaterielle goder knyttet til arbejdets indre værdier. Det vil sige belønning i form af læring, kompetence, mening, indflydelse, kreativitet og mulighed for at skabe nyt. Her har vi den nye win-win mulighed for bytteforholdet i det grænseløse arbejde.

Problemet med at skelne mellem win-win og win-lose

Det er så oplagt fornuftigt, at medarbejderne gives udviklende arbejdsforhold til gengæld for, at virksomheden får fleksible og engagerede medarbejdere. Der er en så oplagt win-win situation, at end ikke bevidstheden om, at nogle medarbejdere vil blive ekskluderede af de nye arbejdsformer, kan legitimere, at man lader være. Der kan etableres foranstaltninger mod marginalisering når arbejdet gøres mere grænseløst, men det er oftest umuligt helt at undgå eksklusion af medarbejdere, der ikke mestrer de nye organisationsformer og teknologier. Risikoen for at 'tabe de svage medarbejdere på gulvet' er en problemstilling, der især knytter sig til medarbejdernes evne til at omstille sig og begå sig i organisationsforandringer. Det er således med fuld bevidsthed om marginaliseringsmekanismerne, at medarbejderne og deres organisationer accepterer fleksibilitetsbestrebelse, der gør arbejdet mere grænseløst, fordi det forventede udfald er mange vindere og få tabere.

Men hvad nu hvis denne forestilling om mange vindere og få tabere slet ikke holder i praksis. De psykosociale arbejdsmiljøproblemer i det grænseløse arbejde vender op og ned på forestillingen om vindere og tabere, når arbejdet forandres. Dem, som umiddelbart fremstår som de største vindere, er også dem, der ofte bliver tabere. Det er ikke kun ham, der ikke kan finde ud af det nye IT-system og må finde mindre kompetencekrævende græsgange, der er taber. Det er i lige så høj grad ham, der bliver så 'forført' af den nye teknologi, at han arbejder sig til en pludselig 'burn-out'.

De medarbejdere, vi har mødt i VIPS-projektet, som virker mest stressede og generelt belastede af deres grænseløse arbejdsforhold falder i hvert fald ikke ind under det, der almindeligvis forstås som taberholdet. Problemet er, at belastningen af dem, der i udgangspunktet lignede vinderne, kun viser sig på langt sigt, fordi der er tale om en snigende nedbrydning af psyken. Når grænseløst arbejde ledsages af intensive arbejdsformer, så sker der et konsumerende overforbrug af de menneskelige ressourcer. Det kan imidlertid være vanskeligt at drive kollektiv politik, når det, der skulle være en win-win situation, viser sig at blive en win-lose situation, fordi overforbruget af medarbejdernes psykiske ressourcer ikke nødvendigvis afspejler sig i åbenlyse uretfærdigheder.

3.5. Kulturel grænseløshed.

I beskrivelsen af grænseløst arbejde kan man let komme til at fremstille den nye grænseløshed som et produkt af erhvervslivets kynisk kalkulerende og grådige udbytning af de menneskelige ressourcer. Men hvis man alene ser den aktuelle grænseløshed som et produkt af den moderne kapitalisme, så er der en fare for at overse vigtige nuancer i dynamikkerne bag de nye arbejdsvilkår. Frem for alene at se grænseløst arbejde som et resultat af de strukturer markedslogikken skaber, må man også se grænseløsheden ud fra et bredere kulturperspektiv, hvor de nye strukturer spiller dynamisk sammen med nye orienteringer og handlinger hos aktørerne. I den forbindelse kan dimensionen kulturel grænseløshed bidrage til at kaste lys over centrale aspekter af det grænseløse arbejde. Det kan den, fordi de kulturskabte uformelle strukturer som for eksempel normer, værdier og mening spiller en afgørende rolle for, hvor der drages grænser, og hvornår der netop ikke drages grænser, i arbejdslivet.

Livsform, arbejdskultur og arbejdsorienteringer

Et karakteristisk træk ved det moderne samfund er en høj grad af individuel refleksivitet over valget af livsform – vi reflekterer over og tager stilling til, hvilket liv vi gerne vil have ud fra, hvem vi gerne vil være. I denne proces skaber vi vores egen, helt personlige, fortælling om vores liv, og hvem vi er. Arbejdslivet har en helt central plads i denne refleksivitet, hvilket afspejler sig i personlige drømme, orienteringer og ambitioner for arbejdets betydning i det gode liv – det vil sige arbejdets plads i vores liv.

Denne refleksivitet har skabt en ny arbejdskultur med normer og værdier omkring, at arbejdet skal være sjovt, udviklende, status- og identitetsskabende. Man kan betegne det som en DUA-orienteret arbejdskultur. Det grænseløse arbejde åbner langt mere vidtgående for disse kvaliteter ved arbejdet end det 'klassiske' arbejde. Bærerne af denne arbejdskultur forventer, at arbejdet skal være en udviklingsramme for deres ambitioner i livet. Idealet for den nye arbejdskultur er, at arbejdet mister sin karakter af reproduktiv nødvendighed, således at vi ikke arbejder for at leve, men udlever livet gennem arbejdet. Dermed giver distinktionen mellem arbejdstid, forstået som den tid der er forbundet med møje, og fritid, forstået som den tid der er forbundet med frihed, ikke længere

mening, fordi arbejdet er den foretrukne aktivitet. Arbejdet giver os frihed til at være dem, vi helst gerne vil være, mens fritiden er forbundet med reproduktive pligter⁴¹.

I forlængelse heraf kan man udpege den nye arbejdskultur, der ganske vist er meget heterogen, som drivkraft bag det mere grænseløse arbejde. Den nye arbejdskultur, og dertil hørende arbejdsorienteringer, betyder, at mange ikke længere kan identificere sig med lønarbejderlivsformen og -kulturen. Derfor oplever vi stadig flere mennesker, der søger grænseløst arbejde med henblik på at opnå frihed fra regler og strukturer eller med henblik på personlig og faglig udvikling – eller både og.

Maskinfabrikken

Hos maskinfabrikken er de grænser, der er forbundet med lønarbejderkulturen, ved at blive opløst. Det viser sig ved at der blandt de timelønnede er en høj grad af loyalitet med virksomheden, der bl.a. kommer til udtryk som en udstrakt villighed til overarbejde. Medarbejderne er meget passionerede omkring deres arbejde og sætter en stor ære i arbejdets kvalitet. Stod det til medarbejderne, var der ingen værkførere. De vil gerne selv tilrettelægge og få arbejdet til at flyde og fungere. Det er en villighed til at yde noget for virksomheden, og medarbejderne vil gå langt for at sikre, at det går virksomheden godt.

Loyaliteten sættes imidlertid aktuelt på prøve af virksomhedens vokseværk, idet organisationen er blevet så stor, at medarbejderne ikke kan overskue virksomheden i sin helhed. For bare få år siden havde topledelsen daglig kontakt, og loyalitet blev opbygget ved, at medarbejderne blev vist anerkendelse i hverdagen, for eksempel ved at den ene ejer plejede at hente pizzaer, når der blev arbejdet over. I dag har organisationen så mange ansatte at det ikke kan lade sig gøre at kende alle, og virksomheden er etableret i flere lande. Derfor rettes loyalitet i stigende grad mod den daglige arbejdsplads frem for mod virksomheden i sin helhed. Det vil sige, at virksomhedens kultur udfordres af at blive stor og global. Metaforisk kan man sige, at virksomheden er blevet så stor, at det sociale klister, som virksomhedskulturen udgør, har vanskeligt ved at holde organisationen sammen.

Det fremhæves ofte, at de nye arbejdsorienteringer især dominerer blandt unge, hvilket giver grobund for at fremskrive grænseløst arbejde som en tendens, der er i stigning. Erhvervs livet må udvikle en grænseløs arbejdskultur for at tækkes de unges krav og holdninger til arbejdet, hvilket skal ses i lyset af de unges, og de stærke lønmodtageres, identitet som frie agenter. Stabilitet og livslangt forhold mellem medarbejder og organisations kan ikke forventes⁴² og er heller ikke ønskeligt for den gruppe af unge og stærke lønmodtagere, der ønsker at realisere sig selv ved at agere frie arbejdsnomader. De bliver kun i organisationen, så længe denne bidrager positivt til deres livsprojekt.

Men hvor langt kan det grænseløse arbejde forklares som et kulturskabt fænomen, der drives af nye arbejdsorienteringer? Paula Mulinari gør sig til talsmand for, at opfattelsen af de unge som mennesker, der ikke ønsker fast arbejde, ikke ønsker rutineprægede arbejdstider og som ikke tillægger fagligheden betydning for identitet, ikke er andet end en sejlivet myte. Med referencer og egne empiriske undersøgelser viser hun, at de unges arbejdsorienteringer ikke adskiller sig fra de ældre generationers. Selvom hendes informanter sætter stor pris på deres arbejde, så fremhæves de grænseløse arbejdsvilkår, især arbejdstiderne, manglende mulighed for fritid og de usikre ansættelsesforhold, som årsag til, at de gerne vil skifte arbejde⁴³. Derfor må man også have blik for samspillet mellem de nye strukturelle betingelser i arbejdslivet og de nye arbejdsorienteringer for at

⁴¹ Hochschild, A. R. (1997): *The time bind – when work becomes home and home becomes work*. Metropolitan Books, New York.

⁴² Gravensen, Gert & Henrik Holt Larsen (2004): *Arbejdslivets psykologi – mennesket, organisationen og de menneskelige ressourcer*. Hans Reitzels Forlag, København.

⁴³ Paula Mulinari (2004): *Flexibilitetens grænser – berättelser från golvet om ofrivillig deltid, solidaritet och flexibilitet*. Arbetslivsrapport nr. 2004:12, Arbetslivsinstitutet.

forstå, hvad der driver arbejdet i retning af grænseløshed. De nye strukturelle betingelser i arbejdslivet kan skabe nye arbejdsorienteringer, og de nye arbejdsorienteringer kan skabe nye strukturelle betingelser. Hvad der kommer først og er af størst betydning, er et spørgsmål om perspektiv.

Det er oplagt, at det har en lang række positive effekter for arbejdslivets kvalitet og det psykosociale miljø, at virksomhederne – og især lederne – i stigende grad er nødsaget til at takkes medarbejdernes arbejdsorienteringer. Når virksomhederne kæmper om de mest kompetente og loyale medarbejdere, er de vigtigste midler ikke høj løn og lang ferie, men tilbud om mere eller mindre indflydelse på at definere indholdet, rammene og vilkårene for arbejdet. Derfor kan medarbejderne få tilgodeset langt flere psykosociale behov end i det klassiske arbejde, herunder især udviklingsmuligheder.

På den anden side får virksomhederne ikke nødvendigvis loyale medarbejdere af at takkes de nye orienteringer. Et karakteristika ved de nye arbejdsorienteringer er, at udvikling gennem arbejdslivet er et personligt projekt, og derfor kan virksomhederne opleve medarbejdere, der med stor energi og entusiasme kaster sig over arbejdsopgaverne, men i øvrigt er ligeglade med organisationen. Det er ikke nødvendigt, at den enkelte identificerer sig loyalt med organisationen for personligt at have et godt og udviklende psykisk arbejdsmiljø. Identifikationen med opgaven, faget eller professionen kan være meningsgivende i sig selv. Men fraværet af loyalitet med organisationen kan afspejle sig i tilsvarende ligegyldighed over for det fælles på arbejdspladsen. Der er en side af de nye arbejdsorienteringer, som kan komme til udtryk gennem en narcissistisk personlighed⁴⁴. Hvis en organisation er præget af medarbejdere, der er på karrierevandring og kun bliver så længe arbejdet har en høj underholdningsværdi, så er der en flygtig loyalitet både overfor organisationen og fællesskabet.

Karriere i det grænseløse arbejde

Karrieren står centralt i mange menneskers arbejdsorienteringer. Der er ikke noget nyt, i at flere lever et karriereorienteret arbejdsliv, og at stadig flere mennesker bryder med den sociale arv gennem arbejdslivet. Det nye i det grænseløse arbejde er den måde karrieren udfoldes. Det traditionelle karriereforløb er karakteriseret ved, at lønmodtageren udvælger sin kommende arbejdsgiver med stor omhu, eller hun bliver udvalgt med stor omhu, fordi hun besidder lederpotentialer. Man starter arbejdet på et lavt niveau i organisationen og efter mange års flid, tro tjeneste og kamp for forfremmelser gennem hierarkiet, opnår man sine karriereambitioner som leder på et givent niveau i organisationen.

I det grænseløse arbejde eksisterer denne karrierestige ikke. Mange har ledelsesansvar, men de fleste egentlige lederstillinger er forsvundet sammen med bureaukratiet. Hvor karrierestigen tidligere var tydelig og ens for alle, handler karriere i dag mere om at vide, hvad man vil, uafhængigt af organisationen, om at være opportunistisk, dyrke sit netværk og have en god portion held, hvad angår at være på rette sted på rette tid. Mange års tro tjeneste kan skade karrieren mere end det gavner, og derfor handler karriere om at skifte job på det strategisk rigtige tidspunkt. Karrieren ligger mere i det personlige netværk end i organisationen, og derfor bliver det vigtigere at pleje netværket end organisationen.

⁴⁴ Larsen, Henrik Holt (2006): *Human Resource Management – Licence to work*. Forlaget Valmuen.

Der er mange positive sider forbundet med at gøre karriere i det grænseløse arbejde frem for i de traditionelle karriereformer. For det første er det ikke absolut nødvendigt at have rundsav på albuerne, idet der ikke er tale om de manges kamp om få lederstillinger. Karriere i det grænseløse arbejde er langt mere omfattende end blot at stige i graderne og dertil hørende titler, idet karriereforløbet i bred forstand handler om sammenhængen mellem ønsker for livet og veje rundt i arbejdslivet. Det vil sige, at karrieren er subjektivt defineret, og man skaber selv sin fortælling om succes og fiasko. Det kan være en personlig ambition om at prøve mange ting i livet, som betyder, at succeskriteriet for karrieren bliver, at man har fået prøvet sig selv af indenfor mange fag. Det kan være en personlig ambition om at komme til at arbejde med et specifikt emne for eksempel markedsføring af nye opfindelser, så bliver alle job vurderet efter deres bidrag til at komme nærmere dette mål. Det kan være en personlig ambition om at tjene mange penge, som gør det til et succeskriterium, at hvert jobskifte skal kunne ses på lønningsposen.

En af fordelene ved denne brede karriereforståelse er, at karrieren kan tilpasses livssituationen. Man kan gøre karriere, mens man er ung og har tid og kræfter, nedtone karrieren mens man har små børn for herefter at gøre karriere igen som senior, når man har erfaringen. Den uddannelse der er nødvendig for karrieren, kan lægges på passende tidspunkter i forhold til ens livsfaser, imellem jobs eller gennem specifikke job. Disse 'fleksible' karriereforløb står i kontrast til de klassiske karriereforløb, hvor karrieren var tabt på gulvet, hvis man ikke allerede som helt ung kom i gang med karriereforløbet.

Den problematiske side af de nye karriereforløb er f.eks., at tryghedssøgende lønmodtagere får vanskeligere ved at gøre karriere. Vælger man at blive på den arbejdsplads, man nu engang har, og arbejde flittigt og loyalt for virksomheden, må man forvente at blive forbigået ved omorganiseringer og se drømmejobbet blive besat af folk udefra. Et særligt problematisk forhold ved at gøre karriere i det grænseløse arbejde er, at man aldrig kan hvile på fortidens succeser. CV'et skal afspejle en kontinuerligt opdateret 'employability'. Der skal være deltagelse i kurser og uddannelse ved siden af arbejdet, som afspejler kompetenceudviklingsvilje. Eventuelle arbejdsløshedsperioder skal fremstå som opkvalificeringsperioder. Der skal være fritidsinteresser, som afspejler store menneskelige ressourcer og nyttig tavs viden. Hertil kommer at man skal holde sig slank, sund og velplejet, så man fremstår som en vital og respektabel arbejdskraft. Det problematiske er, at man skal fremstå som havende en spændende og interessant personlighed, selvom man godt kan være dygtigt til arbejdet og være en god kollega uden at være særlig interessant. Så selvom de nye karrierer er meget individuelle, kan det godt være svært at få lov til bare at være den, man er.

Identitet

I det traditionelle arbejde er identiteten mere fast knyttet til den faglighed, man udvikler gennem faget – en gang tømrer altid tømrer. Der var en klar distinktion mellem hvem der er os, og hvem der ikke hører til vores gruppe for eksempel distinktionen mellem medarbejderne og lederne, der ofte var et spørgsmål om 'os versus dem'. I det grænseløse arbejde indgår man i en lang række forskellige fællesskaber, der bidrager til at forme identitet på nye måder. Arbejdsidentiteten formes kontinuerligt og i et komplekst samspil mellem mange faktorer for eksempel den identitet organisationen tilbyder, den identitet praksisfællesskabet med kolleger tilbyder, den identitet, der opnås gennem livslang læring og personlig udvikling, den identitet professionsfagligheden tilbyder, men selvfølgelig også den etnicitet, nationalitet og det køn man nu engang har. På den måde er de grænser, der udspringer af identiteten, noget der formes løbende gennem hele arbejdslivet.

Den arbejdskultur, der udspringer af de nye arbejdsorienteringers forventning om, at arbejdet skal være personligt, meningsfuldt og identitetsskabende, står i kontrast til Richard Sennets berømte karakteristik af fleksibelt arbejde som identitets- og karakternedbrydende⁴⁵. Lønmodtagere, der er bærere af den nye arbejdskultur, orienterer sig mod fleksibelt og grænseoverskridende arbejde for at få personlig udvikling, mens Sennet karakteriserer netop dette arbejde som personligt nedbrydende. Umiddelbart skulle man tro, at de to forståelser af det nye arbejdsliv udelukker hinanden, men paradokset med det grænseløse arbejde er netop, at det både er personligt udviklende og nedbrydende på samme tid. Derfor er begge forståelser af det nye arbejdsliv både rigtige og forkerte. Optimisterne, der søger grænseløst arbejde, overser at selvom det er berigende, når arbejdet bliver livet, og livet bliver arbejde, så er det samtidig nedbrydende for selve menneskeligheden. Sennet har ret i, at stress, flygtighed og usikkerhed vanskeliggør identitetsdannelsen gennem arbejdet, men han overser, at der faktisk er mennesker, der stortrives under grænseløse arbejdsvilkår. Han overser, at de grænseløse arbejdsforhold ikke forhindrer mange lønmodtagere i at fastholde en høj faglighed, udøve solidaritet og udvise samfundssind. Derfor skal Sennets kritik nuanceres. Vi må forsøge at komme tættere på, hvilke elementer af den kulturelle grænseløshed, der er problematisk for identiteten.

I det klassiske industriarbejde er identiteten som lønarbejder givet på forhold, idet denne identitet er en forudsætning for at være en del af arbejdsfællesskabet. I det klassiske vidensarbejde er identiteten som funktionær givet på forhånd, idet der er tale om en livslang gensidig forpligtelse mellem medarbejder og organisation, der fordrer dedikeret arbejde for organisationens mål. I organisationer med grænseløst arbejde formes identitet og subjektivitet gennem mere komplekse sammenhænge, præget af såvel organisationens værdier som arbejdslivets mange forskellige fællesskaber for eksempel virksomhedsfællesskabet, teamfællesskabet, professionsfællesskabet og det fagpolitiske fællesskab. Blandt medarbejdere og ledere i en organisation er der en række udtalte og uudtalte forestillinger om, hvad der er henholdsvis den rette holdning til virksomheden, arbejdet og til faget. På nogle arbejdspladser forventes en stærk identifikation med virksomheden, mens der på andre arbejdspladser forventes og respekteres en stærk identifikation med fagligheden.

Det nye i det grænseløse arbejde er, at identiteten hos medarbejderne gøres til genstand for systematisk ledelse. Når identiteten gøres til genstand for ledelse, er det fordi motivationsfremmende ledelsesteknikker netop går ud på at regulere medarbejdernes selvregulering. I nogle tilfælde sker dette i form af konceptualiseret værdiledelse, men i de fleste tilfælde sker det gennem en mere uformel holdningsbearbejdning.

Banken

I Banken gennemsyrrer værdibaseret ledelse hele arbejdspladskulturen på en måde, der gør, at den sætter sig kraftigt igennem som en inderliggjort arbejdsidentitet hos medarbejderne. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at medarbejderne taler om banken som en stor familie, selvom der er flere tusinde ansatte. I sagens natur kender alle ansatte ikke hinanden og derfor er familiemetaforen ikke udtryk for nære relationer, men en ekstremt høj loyalitet og identitet med Banken. En loyalitet som kan sammenlignes med loyaliteten mellem familiemedlemmer. Den loyalitet og tillid, der er mellem medarbejdere og ledelse, giver optimale betingelser for at være en værdibaseret organisation, idet den dominerende arbejdsidentitet, regulerer adfærden. Der er ganske enkelt ingen grund til at formulere regler og kontrollere medarbejderne, når ledelsen har tillid til, at medarbejderne gør arbejdet, så godt de kan. Reglerne og kontrollen erstattes til fordel for normer og forventninger, som medarbejderne må underlægge sig for at være en del af 'familien'.

⁴⁵ Sennett, R. (1999): *Det fleksible menneske – eller arbejdet forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Forlaget Hovedland

Den loyalitet med Banken, som knytter sig til medarbejdernes arbejdsidentitet, afspejler sig også i fælles mål, idet medarbejdernes økonomifaglighed betyder, at der er en stor tilfredshed med at kunne se resultatet af indsatsen på virksomhedens bundlinie. Denne dominerende arbejdsidentitet, hvor såvel faglighed som virksomhedskultur, trækker i retning af en stærk loyalitet med Banken, gør det vanskeligt at sætte identitetsmæssige grænser for arbejdsindsatsen. I forhold til anstrengelses-belønnings-modellen vil man kunne sige, at medarbejderne allerede i udgangspunktet er 'over-committede' på virksomhedens succes.

Ovennævnte type af identitetsdannende ledelse er allerede velkendt indenfor for eksempel forsvaret, men sammenligningen holder ikke helt, fordi ledelse i det grænseløse arbejde handler ikke nødvendigvis om ensretning, men om at få det bedste frem i medarbejderne ved at aktivere subjektiviteten. Det gør lederne ud fra erkendelser om, at hvis der kan skabes overensstemmelse mellem virksomhedens mål og værdier på den ene side og medarbejdernes identitet på den anden side, så er det ekstremt energigivende og motiverende for arbejdet. Når det lykkes optimalt, behøver ledelsen ikke længere udføre kontrol, idet arbejdsidentiteten og den arbejdsmoral, der knytter sig hertil, tager styringen. Den eneste trussel er når arbejdsidentiteten kammer over i arbejdsnarkomani, og her skal ledelsen så ind og løfte foden fra speederen for at undgå, at en masse medarbejdere ender med arbejdsrelateret bourn-out og familietragedier.

En anden konsekvens kan være usikkerhed omkring, hvad der egentlig forventes af én, og hvilken adfærd der er hensigtsmæssig. I den traditionelle organisation honoreres det, at man passer sit arbejde, bøjer sig for autoriteten og i øvrigt gør, som man plejer. Men det betyder ikke nødvendigvis, at det, der honoreres i det grænseløse arbejde, er anti-autoritær adfærd og autonomi. Derimod betyder det, at det er nødvendigt at spille forskellige roller i forskellige sammenhænge, hvilket let kommer til at skabe rolleklarhed.

Projekt- og teamorganiseringens opfordringer til situationsbestemt adfærd er imidlertid utilstrækkeligt til at sikre organisationens sammenhængskraft, og derfor er værdibaseret ledelse en stærk tendens i tiden til erstatning for synlig magt, autoritet og bureaukrati. Individernes adfærd søges reguleret gennem fælles værdier. Værdiledelsen må imidlertid kun i meget begrænset omfang forventes at kunne erstatte autoriteten og bureaukratiets grænser, fordi der oftest er tale om, at klare forretningsgange og regler erstattes af så bredt formulerede værdier, at man som medarbejder aldrig er helt klar over, om man lever op til dem.

Derudover kan værdiledelses bagvedliggende rationale fremme grænseløsheden, fordi den selvforvaltning, der ligger i værdibaseret ledelse, forventes at få det bedste frem i medarbejderne. Medarbejderne har frihed, så længe de lever op til de værdier, der er så brede, at man vanskeligt kan være uenig i dem. Underforstået forventes medarbejderne at være på toppen hele tiden, når de udstyres med frihed til selv at forvalte deres arbejde. Medarbejderne får frihed til at forvalte værdierne, så længe medarbejderne til gengæld bruger alle deres skjulte ressourcer, personlige viden og kreativitet til at udføre arbejdet bedst muligt⁴⁶.

Ledelsernes bestræbelser på at udvikle og socialisere medarbejderne ind i en fælles organisationsidentitet bidrager til at flytte og nedbryde grænsen mellem organisationen og subjektiviteten. I en ekstrem idealtypisk forståelse betyder det, at der ikke er nogen identitet uden for virksomheden. Man er den, man er i kraft af virksomheden. Den personlige historie er virksomhedens historie. Kravet om identifikation med virksomheden kommer til udtryk gennem særlige forventninger til den måde, man forholder sig til arbejdet på. Medarbejderne forventes, at

⁴⁶ Bévort Frans & Jon Sundbo (1995): En ny byttehandel mellem medarbejder og virksomhed. I Bévort, F. et al: *Engagement i arbejdet*. Handelsskolens forlag.

begejstres over arbejdet og gå til arbejdet på en passioneret måde. Indsatsen skal være engageret og lystbetonet. Det skal være 'hard fun', og man skal have sjælen med.

Hvis arbejdet forekommer medarbejderne at være kedeligt og meningsløst, så er det fordi, de ikke har styr på værdierne. For nogle medarbejdere bliver kravet om personlig identifikation og engagement i virksomheden til en konflikt mellem loyalitet over virksomheden og personlige normer for faglighed, der knytter sig til pressionsidentiteten. Loyalitet over for virksomheden kan betyde, at man må gå på kompromis med faglige normer, der dikterer andre grænser for, hvornår arbejdet er færdigt og veludført. Loyalitet over for virksomheden genererer en performancebaseret selvværdsfølelse, mens loyalitet overfor fagligheden genererer en kvalitetsbaseret selvværdsfølelse. Når de to ender ikke vil mødes på grund af manglende tid og ressourcer, er der tale om en belastning, der nedbryder selvværdet⁴⁷. Denne konflikt er imidlertid ikke ny men helt grundlæggende for markedsbaseret produktion af service og varer (gælder også for den offentlige sektor, hvor markedet blot er erstattet af et budget). Det nye i det grænseløse arbejde er, at konflikten individualiseres:

Banken

I Banken prioriteres medarbejdernes trivsel højt af ledelsen, men organisationen har problemer med stress blandt medarbejderne. Når der er selvstyrende teams, og den enkelte medarbejder har stor myndighed over sit eget arbejde er det logisk, at Bankens, meget omfattende, stressindsats retter sig mod de enkelte medarbejdere. Når medarbejderne bestemmer selv, må det jo være den enkelte, der påfører sig selv at arbejde i et omfang, der fører til stress. Et yderligere argument for logikken i den individuelle stresshåndteringsstilgang er, at Banken ikke ser det naturligt at give 'medicin' til hele organisationen, når det kun er en ¼ af medarbejderne, der oplever stress.

Der er to barrierer for, at den individuelle stressindsats kan lykkes. For det første bygger den på, at ansvaret overfor arbejdsmiljøet er den enkeltes, idet man selv skal kunne sige fra, hvilket er vanskeligt for medarbejderne pga. deres faglighed, loyalitet med Banken og arbejdspladskulturen. For det andet er der en række indikatorer på, at medarbejdernes egenkontrol er overvurderet. Der er ingen tvivl om, at medarbejderne har indflydelse på arbejdets udførelse, men de har kun meget begrænset indflydelse på fastlæggelsen af arbejdets indhold. Generelt er der vidtgående muligheder for at involvere sig i projekter og udviklingsopgaver, men de bundne opgaver fylder så meget tidsmæssigt, at indflydelsen reelt ikke er særlig stor. Medarbejderne har således begrænset indflydelse på tidsanvendelsen, så hvis man ønsker at deltage i projekter og udviklingsopgaver, skal man til gengæld leve med lange arbejdsdage. Begrænsningerne i indflydelsen er der ikke blik for hos medarbejderne, idet de har en udbredt opfattelse af, at det er muligt at tage den indflydelse, man vil have.

Når medarbejderne i grænseløst arbejde ikke kan få tiden til at slå til, og enderne ikke vil mødes, er det den enkelte, der selv må definere en acceptabel performance og acceptabel kvalitet, ud fra den tid og de ressourcer der er til rådighed. Denne individualisering betyder, at man som medarbejder under grænseløse arbejdsvilkår har en kontinuerlig selvevalueringsproces kørende. Ledelsen og kolleger kan ikke forventes at give svar på, hvornår arbejdet er færdigt og veludført og om den tid og de ressourcer, der er nedlagt i opgaven, er passende. Derfor opfinder medarbejderne egne kriterier for arbejdet, som så bekræfter eller nedbryder deres selvværd. Nogle gange bruges professionsidentiteten til at vurdere, bevise og bekræfte overfor sig selv, at man er dygtig til sit arbejde. Nogle gange bruges sammenligning med kolleger til vurdering af selvværd. Nogle gange bruges den værditilvækst man skaber for virksomheden som legitimering af egen performance.

Den kontinuerlige selvevalueringsproces som de grænseløse arbejdsvilkår genererer skaber samtidig en indre trang til at være kompetent, dygtig og performe, hvilket betyder, at selvværdet

⁴⁷ Hallsten, L., M. Josephson & M. Torgén (2005): *Performance-based self-esteem – A driving force in burnout processes and its assessment*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

vurderes ud fra, om man når sine daglige opgaver, og om det man laver skaber værdi for andre. I omsorgssektoren kommer det for eksempel til udtryk på denne måde:

Døgninstitutionen

Hvor forventningen til vidensarbejderne på de private arbejdspladser er stærk loyalitet og identitet med virksomheden, så er forventningen til omsorgsarbejderne en stræk identifikation med fagligheden. Døgninstitutionen er et godt eksempel på det. I arbejdet med de psykisk handikappede forventes socialpædagogerne at have en høj faglighed baseret på en bestemt pædagogik med nogle bestemte pædagogiske gurer. Det vil sige, at de har et meget klart og fælles billede af god omsorgskvalitet. Det betyder, at der er nogle meget fasttømrede værdier, som gør det vanskeligt for medarbejderne at være på institutionen, hvis de ikke deler disse værdier for det pædagogiske arbejde. Det vil sige, at fagligheden bliver knyttet op på de institutionsværdier, der knytter sig til det særlige pædagogiske koncept, der anvendes på arbejdspladsen.

Ovenstående udvikling understøttes af den nye økonomiske styring af institutionerne som selvejende og konkurrerende. For at opretholde institutionen skal de have fyldt deres pladser ud, og det betyder, at medarbejderne også må tage ansvar for institutionens omdømme. Medarbejderne repræsenterer institutionen i private og faglige sammenhænge og er på den måde hver især ambassadører for en høj faglighed. Det er forældrene, der vælger institution, og derfor skal institutionen opføre sig som en virksomhed, der sælger et koncept. Brugernes krav sættes i centrum på samme måde som kunderne bliver det i den private sektor, således at der sker en slags markedsliggørelse af omsorgsrelationen. Sammenfattende betyder det, at kravene til medarbejderne i henholdsvis offentlige institutioner og private virksomheder ligner hinanden mere og mere.

Sammenfattende kan man sige, at forholdet mellem de to identitetsfaktorer, virksomhedsidentifikation og professionsidentifikation, er en helt central problemstilling i det grænseløse arbejde, i forhold til den måde man som medarbejder oplever og fortolker de psykiske arbejdsmiljøforhold. Gennemgangen viser, at medarbejdernes identifikation med virksomheden gøres til ideal i de nye ledelsesformer. Dette gøres uden, at der stilles spørgsmål om, hvor stærk en virksomhedsidentifikation der egentlig er rimelig og fornuftig. Når idealet er, at medarbejderne skal identificere sig med virksomhedens mål og således forventes at kaste sig over arbejdet med lyst, ildhu og begejstring, så er personligheden og privatsfæren ikke længere helt så privat.

Personlighed og privatsfæren

Et eksempel på at grænserne flytter sig i forhold til subjektiviteten i arbejdet er, at der stilles nye krav til personligheden. Under grænseløse arbejdsvilkår skal man som medarbejder ikke alene tage ansvar for udvikling af sin faglighed, men også udvikling af den rette personlighed. Dette kan iagttages som en øget opmærksomhed på de såkaldte bløde kompetencer som for eksempel samarbejdsevne, empati og assertiv adfærd. På samme måde som med identiteten betyder det, at udvikling af den rette personlighed gøres til genstand for systematisk ledelse. Ved hjælp af nye ledelsesstrategier og -teknologier forsøges det at facilitere læring og personlig udvikling. Nogle gange som formaliserede koncepter som for eksempel 'den lærende organisation' (DLO) andre gange lidt mindre ambitiøst som uddannelser i personlig udvikling for eksempel kurser i Neurolingvistisk Programmering (NLP), kommunikation, samarbejde og teambuilding o.m.a.

Selvom det meste læringsteori illustrerer, at det stort set er en umulig opgave at styre personlig udvikling og interpersonelle relationer, så har det ikke betydet, at der fortsat udvikles stadig mere raffinerede ledelsesmetoder og værktøjer til at optimere og effektivisere den personlige udvikling⁴⁸. I den forbindelse bliver det stadig mere udbredt at anvende personlighedstest, der kan give svar på, hvilke personlige kompetencer medarbejderen har behov for at udvikle ud fra en personlig profil eller ud fra en gruppes kompetenceprofil. I mere sjældne tilfælde tager virksomhederne.

⁴⁸ Andersen, N. Å. (2004): Ledelse af personlighed – om medarbejdernes pædagogisering. I Pedersen D. (red): *Offentlig ledelse i managementstaten*. Samfundslitteratur, København.

konsekvenserne af styringens umulighed, og i stedet dyrker den ekstreme form for New-age kultur for eksempel ved hjælp af gestaltterapi, hypnose, astrologer og clairvoyante. I artiklen 'Selvets disciplinering – en ny pagt i arbejdslivet' illustrerer Kirsten Marie Bovbjerg, at uanset om der er tale om DLO, NLP eller mere ekstreme former for New-age, så trækker det på en ensartet tænkning med religiøse undertoner og østens filosofi i forståelsen af menneskets sind⁴⁹.

Sparekassen

VIPS-projektets kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø i Sparekassen viste, at virksomheden har et helt unikt psykisk arbejdsmiljø. Men hvad er det, der gør, at Sparekassen i så udstrakt grad lykkedes med at etablere et godt psykisk arbejdsmiljø? I Sparekassens selvforståelse skyldes det, at de sætter den enkelte medarbejders person i centrum, men spørgsmålet er om det er tilstrækkeligt til at forklare medarbejdernes begejstring for arbejdspladsen.

Det er ikke tom retorik, når Sparekassen siger, at den enkelte medarbejder sættes i centrum. Der er gennemført en omfattende indsats for personlig udvikling gennem personlighedstest og efteruddannelse i NLP. Medarbejderne har engageret taget kravet om personlig udvikling til sig (personlighedstest og efteruddannelse er frivilligt, men der er ingen, der har meldt fra).

Der er udviklet en meget inderliggjort fælles identitet, det vil sige en stærk virksomhedskultur, hvor mål, midler og dertil hørende værdier er fælles anliggender. Med andre ord, medarbejdere og ledere ikke bare identificerer sig med Sparekassen, de gør det ud fra en fælles forståelse. Det afspejler sig ved, at medarbejdere angiver, at deres arbejde er meningsfuldt, endda i langt højere grad end for eksempel medarbejderne i omsorgsinstitutionerne. Den homogene historie afspejler også en høj grad af samhørighed – en samhørighed der rækker ud over, hvad man kan betragte som et 'normalt' arbejdsfællesskab. Som et resultat heraf er arbejdsglæden i Sparekassen knyttet til en oplevelse af 'at høre til'. Både hos ledelse og medarbejdere genfindes denne følelse; man er Sparekassen 24 timer i døgnet, man ser Sparekassen som en stor familie, og ligesom man ikke bare skifter familien ud, så kan mange af medarbejderne heller ikke forestille sig at skifte job.

Fra arbejdslivsforskningens side er der en betydelig bekymring overfor den type af individualisering, der sker i Sparekassen, når den enkelte medarbejder sættes i centrum. Sparekassens tilgang til psykisk arbejdsmiljø hører klart til kategorien individuelle coping- og coaching-strategier. Arbejdslivsforskningens bekymring skyldes, at både coping- og coaching-strategier nemt kommer til at understøtte den enkeltes fornemmelse af, at det er vedkommendes egen utilstrækkelighed, der forårsager dårligt psykisk arbejdsmiljø, mens det reelle problem ikke ligger hos personen, men i organisationen. Denne bekymring har Sparekassen gjort til skamme. I Sparekassen har coaching- og copingstrategier klart deres berettigelse, fordi psykiske arbejdsmiljøproblemer kommer til udtryk som undtagelser og spredte fænomener, der ikke kan henføres til arbejdets indhold eller organisering.

Der er imidlertid grund til at sætte spørgsmålstegn ved Sparekassens egen fortolkning af det gode psykiske arbejdsmiljø som værende begrundet i, at arbejdspladsen sætter den enkelte person i centrum. Det er nemlig på ingen måde unikt for Sparekassen at tage afsæt i medarbejdernes personlighed, i forhold til de øvrige deltagende virksomheder. Undersøgelsen af Sparekassen viser, at de ligger bedre på stort set alle dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø, og derfor kunne der gives mange forskellige fortolkninger af, hvorfor det går så godt. Men der er grund til at fremhæve variabelen tryghed som en valid forklaring på succesen. Stik imod tendensen til utryghed når arbejdet gøres grænseløst, så føler medarbejderne stor tryghed i ansættelsen. Sparekassens ejerforhold betyder, at bankens ansatte ikke behøver frygte, hverken fusioner eller voldsomme indskrænkninger. Dertil kommer, at man ikke i virksomhedens over hundrede år historie, har haft nogen prikkerunde som i andre dele af finanssektoren, samt at ledelsen har en udstrakt langmodighed med medarbejdere, der har problemer med at udføre arbejdet. Trygheden i ansættelsen er et forhold, der gør Sparekassen til noget særligt sammenlignet med arbejdsmarkedet generelt, og derfor kan trygheden meget vel tænkes at være forklaringen på, at Sparekassen indhøster succeser, når der organisationsudvikles gennem personlig udvikling og selvledelse.

Fokuseringen på den enkelte medarbejders personlighed og trivsel er imidlertid ikke problemløs. Hos Sparekassen er det en integreret del af lederens arbejde, at hjælpe medarbejdere, der ønsker at få bedre sammenhæng mellem familie-arbejdsliv. Hos Sparekassen har det imidlertid vist sig at være dilemmafyldt, når

⁴⁹ Bovbjerg, Kirsten Marie (2003): Selvets disciplinering – en ny pagt i arbejdslivet. I *Tidsskrift For Arbejdsliv*. Nr. 3 2003.

lederne går oprigtigt og omsorgsfuldt ind i denne opgave, fordi man let kommer til at bevæge sig længere ind i privatsfæren, end hvad der er legitimt, og hvad man som leder ønsker. Bekymringen er ikke ubegrundet, fordi grænsen mellem at udvise omsorg og utidig indblanding er hårfin. Faktisk er konkret kendskab til meget private forhold ofte nødvendigt for at finde individuelt tilpassede løsninger i arbejdet. Frygten for, at man én dag kommer til at 'træde ved siden af', er nærværende for lederne, og derfor selvfølgelig en belastning for deres psykiske arbejdsmiljø.

Problemstillingen kompliceres, når medarbejderne i Sparekassen ikke selv kan se et eventuelt problem, i de ressourcer arbejdet ligger beslag på – tidsmæssigt, men måske især emotionelt -, mens ægtefællen, eller anden familie, ser det som et stort problem. Så bliver familie-arbejdsliv-problemstillingen projiceret over i familierne – min kone/mand forstår ikke, hvor vigtigt mit arbejde er for Sparekassen, og hvor vigtigt mit arbejde er for mig. Det var der flere medarbejdere, der kendte eksempler på.

Privatsfæren og den personlige integritet er et vanskeligt dilemma i det grænseløse arbejde. Det er de færreste, der ikke er enig i, at man som medarbejder har ret til at holde privatsfæren for sig selv, men på den anden side er det vanskeligt at undgå berøring med privatsfæren i det grænseløse arbejde. Det kan være vanskeligt for ledere, der ønsker at udvise omsorg for medarbejdernes trivsel ikke at komme ind på privatlivet. Det er også vanskeligt for medarbejderne at holde privatlivet for sig selv, når der ikke er formelle regler, som adskiller privatliv og arbejdsliv, eller hvis henvisning til reglerne ikke er legitimt, når man af hensyn til privatlivet har behov for det. Med andre ord kan det som medarbejder være nødvendigt at 'tale for sin syge moster' for at legitimere sine behov. For eksempel kan det være illegitimt at gå kl. 16, alene fordi den formelle arbejdstid slutter kl. 16, mens det er helt legitimt at gå kl. 16, fordi man skal hente børn, og barnet er ked af de lange dage i institution og i øvrigt er meget forkølet for tiden. På den måde kan medarbejderen føle sig presset til at udlevere sit privatliv for at retfærdiggøre, at man for eksempel ikke er på toppen for tiden, eller fordi man ikke har mulighed for at påtage sig ekstra arbejde.

Personlighed og privatsfære i omsorgsarbejdet

Det er almindelig kendt, at psykisk trivsel, når man arbejder med mennesker, forudsætter, at man er i stand til at sætte grænser mellem den, man er som privatperson, og den man er som professionel. Det handler om at være medmenneskelig og være indlevende uden 'at tage arbejdet med hjem'. Derfor er der en række særlige udfordringer for det psykiske arbejdsmiljø i arbejdet med mennesker, når aktuelle forandringer i arbejdet skaber endnu mere grænseløse arbejdsvilkår. For eksempel bliver arbejdet mere grænseløst, når der anvendes personlighedsudviklende ledelsesmetoder, som forudsætter inddragelse af netop den personlighed, man som omsorgsarbejder forsøger at holde ude af arbejdet, af hensyn til sin egen psykiske overlevelse. På den måde kan mere grænseløse arbejdsvilkår i omsorgssektoren forstærke nogle allerede eksisterende arbejdsmiljøbelastninger.

Meget omsorgsarbejde er forsøgt gjort mere fleksibelt, ved at faggrænserne er opløst, og ved at grænsen mellem lederrollen og medarbejderrollen er blevet flyttet. Dermed er meget omsorgsarbejde blevet frigjort fra traditionelt bureaukrati og hierarkisk ledelse. Den enkelte medarbejder får indflydelse på funktion og rolle ud fra egen faglighed. Men det betyder også, at man let havner i en situation, hvor det er den enkelte medarbejder, der står alene tilbage med dilemmaet mellem tid og ressourcer på den ene side og hensynet til omsorgen på den anden side. Når den enkelte selv har ansvaret for at gennemføre sine opgaver, er det også den enkelte, der selv må finde ud af, hvornår arbejdet er veludført. Dette ansvar kan gøre det vanskeligt at opretholde grænsen mellem profession og privatperson, fordi hvornår har man egentlig givet tilstrækkeligt af sig selv.

Hjemmeplejen

I hjemmeplejen har de som daglig problematik, at de altid kan blive hos borgeren lidt længere for eksempel snakke lidt mere, drikke lidt kaffe eller få købt lidt mere ind. Det vil sige, at arbejdet altid kan gøres lidt bedre, og at medarbejderne derfor selv skal finde ud af, hvornår det er godt nok, idet man arbejder alene. På trods af professionaliseringen gennem hjemmehjælperuddannelsen så består hjemmehjælpernes omsorgsfaglighed i almenmenneskelige kompetencer som for eksempel husarbejde på den praktiske side og mellemmenneskelig empati på den følelsesmæssige side. Selvom det er vanskeligt at afgøre, hvornår der er rent nok hos borgeren, så kan det dog lade sig gøre at sætte nogle normer for rengøringsstandard. Derimod vil menneskeligt nærvær og samkvem altid være grænseløst, idet man vanskeligt kan få for meget. Det fremhæves ofte, at det er en belastning i vidensarbejde, at man ikke ved, hvornår arbejdet er udført godt nok, men faktisk er problemstillingen mere presserende og nærværende i omsorgsarbejdet. I modsætning til vidensarbejderne så har hjemmehjælperne ikke indflydelse og frihedsgrader til at bestemme, hvornår arbejdet er godt nok, idet tidsregistreringen og tidskontrollen sætter nogle meget snævre rammer for hjemmehjælpernes frihed til at disponere selvstændigt i arbejdet. På trods af denne manglende indflydelse og kontrol fanges hjemmehjælperne i modsatrettede krav fra brugere, pårørende, politiske mål og forvaltningen.

4. Konklusioner og perspektiver

4.1. Indledning

Udgangspunktet for rapporten var en ambition om at indkredse, hvad der skal forstås ved et grænseløst arbejde. Ved at tage udgangspunkt i psykologiske-, organisations- og arbejds sociologiske teorier og ved at inddrage empiriske erfaringer fra arbejdslivsforskningen fandt vi frem til følgende forståelse af et grænseløst arbejde: Ved grænseløst arbejde forstås arbejde, hvor de tidsmæssige grænser, rumlige grænser, organisatoriske grænser, politiske grænser eller kulturelle grænser flyttes, opløses eller gøres flydende. Det vil sige arbejde, hvor arbejdets tidsmæssige, rumlige, organisatoriske, politiske og kulturelle karakteristika adskiller sig fra de forestillinger og normer, vi kender, og som udspringer fra traditionelt arbejde i industrisamfundet. For eksempel negativt defineret som arbejde, der ikke har fast arbejdstid, ikke altid foregår på én bestemt arbejdsplads, ikke har synlig ledelse, ikke har faggrænser, ikke har traditionel interessevaretagelse eller ikke har kollektive normer. Eller positivt defineret som arbejde der er tidsmæssigt fleksibelt, der er frigjort fra rumlige begrænsninger, der har et jobindhold med horisontalt bredde og vertikalt indflydelse, hvor der praktiseres politik på tværs af traditionelle positioner, og hvor der er mangfoldighed i normer og arbejdsorienteringer.

Med denne forståelse af et grænseløst arbejde kan der næppe findes mange typer af arbejde, der ikke er påvirket af tendensen til mere grænseløshed, og der kan næppe heller ikke findes mange typer af arbejde der er vidtgående grænseløst på alle dimensioner. Det vil sige, at begrebet grænseløst arbejde ikke er entydigt, men derimod noget man kan have mere eller mindre af på alle dimensioner. Derfor er grænseløst arbejde ikke et veldefineret begreb, men snarere en ny måde at forholde sig til psykosociale arbejdsmiljøbelastninger og udviklingsmuligheder i samtidens arbejdsliv.

Denne forståelse af det grænseløse arbejde har vist sig befordrende for at kunne indfange nye psykosociale belastninger og udviklingsmuligheder i arbejdet, fordi belastningerne og mulighederne udspringer af et miks mellem det nye arbejde og det traditionelle arbejde. De nye belastninger og muligheder kan således ikke afgrænses til nye jobtyper karakteriseret ved grænseløshed, idet meget traditionelt arbejde gøres mere grænseløst, og fordi de nye belastninger og muligheder netop opstår i spændingsfeltet og samspillet mellem 'det nye' og 'det gamle' arbejde.

Styrken ved begrebet grænseløst arbejde består i, at det kan få de to dominerende og dikotomiserede billeder af arbejdets forandring til at mødes. På den ene side drejer det sig om det billede af det nye arbejde, der fokuserer på alle de nye muligheder, som det kreative, engagerende, stimulerende, personligt udviklende, fleksible og individualiserede arbejde tilbyder. På den anden side det billede der tegnes af det nye arbejde, som karakteriseret ved umenneskelig intensitet, nedbrydende for solidaritet og vores kultur, ledelsesmetoder der hjernevasker medarbejderne, værende uden stabilitet, kontinuitet og tryghed og ansvar uden indflydelse m.m. Med begrebet det grænseløse arbejde som optik bliver det klart, at ingen af disse billeder rammer rigtigt, men at samtidens arbejdsliv består af paradokser og dilemmaer. Det vil sige, at begge billeder overforenkler arbejdets udvikling.

4.2. Hovedpointer fra litteraturstudiet

Rapporten havde som sekundær ambition at beskrive, hvad der driver det grænseløse arbejde frem. Litteraturstudiet viste, at dynamikkerne bag tendensen til mere grænseløst arbejde skal findes på mange niveauer.

For det første er der makroniveauet, hvor der genereres mere grænseløst arbejde som konsekvens af globaliseringsdynamikkerne, herunder især internationaliseringen af økonomien og den globale arbejdsdeling. Arbejdet løsriver sig i stigende grad fra den nationale sammenhæng, hvilket betyder, at genereringen af grænseløst arbejde ikke kan ses uafhængigt af globaliseringens udbredelse af ideer, koncepter, varer, videnskab og teknologi.

For det andet er der mesoniveauet, hvor lovgivnings- og aftalemæssig deregulering, liberalisering og fleksibilisering åbner for mere grænseløst arbejde. IKT-systemer der reorganiserer og forvandler arbejdet. 24-timers-samfundet nedbryder normerne for normal arbejdstid.

For det tredje er der mikroniveauet, hvor arbejdet bliver grænseløst som konsekvens af fleksibilitetsbestræbelsernes nye måder at praktisere ledelse på og nye måder at organisere arbejdet på. På dette niveau er der også medarbejderne, der fremmer grænseløshed i arbejdet gennem deres nye holdninger til arbejdet.

På baggrund af litteraturgennemgangen kan det konkluderes, at der er behov for nye grænser i arbejdslivet, og at dette bliver en central udfordring for fagbevægelsens arbejdsmiljøarbejde i fremtiden. Der er behov for nye grænser i arbejdet, der forhindrer overforbrug af de menneskelige ressourcer. Denne nye grænsesætning skal etableres på de selv samme niveauer, som genererer grænseløshed. Det vil sige gennem påvirkning af arbejdets forandring af globaliseringsprocesserne. Gennem aftale- og lovgivningsmæssige rettigheder til at sætte grænser. Gennem samarbejde om ledelseskoncepters udformning. Og gennem påvirkning af medlemmernes normer og arbejdsorienteringer.

4.3. Konklusioner fra analysen

I denne konklusion vil vi dels opsummere hvordan og med hvilke midler, de deltagende virksomheder i VIPS-projektet gør arbejdet mere grænseløst. Dels vil vi reproducere de fordele og ulemper for det psykiske arbejdsmiljø, vi har iagttaget i projektet, når arbejdet gøres mere grænseløst. I den forbindelse vil vi udpege opmærksomhedspunkter for arbejdsmiljøarbejdet i afklaringen af nye grænser i arbejdet, der forhindrer overforbrug af de menneskelige ressourcer. Afslutningsvis diskuteres implikationerne for forståelsen af de psykiske arbejdsmiljøproblemer med udgangspunkt i rapportens teoretiske arbejdsmiljømodeller.

Tidsmæssig og rumlig grænseløshed

Omsorgs- og industriarbejdspladserne etablerede mere tidsmæssig grænseløshed gennem flekstid, overtid og midlertidige ansættelser. Den rumlige grænseløshed eksisterer som et vilkår i arbejdet for enkelte grupper af medarbejdere, for eksempel maskinfabrikkens rejsemontører og hjemmehjælpernes arbejde i borgernes hjem. De deltagende vidensvirksomheder etablerer tidsmæssig og rumlig grænseløshed gennem moderne IKT-løsninger, hjemmearbejdsplader, storrumskontorer og projektorganisering af arbejdet. Derfor forventede vi, at lange arbejdsdage og atypiske arbejdstider var udbredte fænomener, men det var ikke tilfældet. Tværtimod var normen på 37 timer udbredt blandt medarbejderne, selvom de fleste arbejder lidt mere, og aften- og

weekendarbejde forekom meget sjældnere end forventet. Undtaget er dog konsulenterne i Konsulenthuset og de øvre ledelsesslag i de andre vidensvirksomheder.

Generelt må man sige, at den tidsmæssige grænseløshed i vidensvirksomhederne, hverken fører til vidtgående frihedsgrader eller voldsomme belastninger. Den opgavebestemte arbejdstid betyder ikke, at man kan holde fri efter 20 timer, hvis arbejdet er færdigt. Selvforvaltningen betyder ikke, at man kan komme og gå som det passer én. På samme måde som omsorgs- og industriarbejdspladsernes flekstitid betyder den tidsmæssige grænseløshed i vidensarbejdet, at der er nogle små frihedsgrader, som kan være praktiske i forhold til privat- og familielivet. Og på samme måde som, at der er periodevis overtid i omsorgs- og industriarbejdspladserne, betyder den tidsmæssige grænseløshed i vidensarbejdet, at de en gang i mellem må acceptere arbejde udenfor normal arbejdstid, når arbejdet kræver det.

Organisatorisk grænseløshed

Med et par undtagelser skaber alle de deltagende virksomheder organisatorisk grænseløshed gennem delegering af ansvar for arbejdets udførelse til medarbejderne. I vidensvirksomhederne sker det gennem selvledelse og konceptualiseret værdiledelse, mens det på omsorgs- og industriarbejdspladserne sker gennem teamorganisering eller selvstyrende grupper. Det er således et fællestræk, at hierarkierne brydes ned med henblik på at opnå en flad struktur, hvor der er vertikal og horisontal fleksibilitet.

Disse bestræbelser ændrer medarbejdernes roller og funktioner. Medarbejderne må påtage sig roller og opgaver, der tidligere har været forbeholdt ledelsen for eksempel angående effektivisering, koordinering, planlægning, kvalitetssikring, procesinnovationer og meget andet. Vidtgående organisatorisk grænseløshed, hvor medarbejderen selv skal definere sin rolle og sine opgaver, har der kun været meget få eksempler på. Den organisatoriske grænseløshed har mange fordele for det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderne beretter om mere mening og sammenhæng i arbejdet. Der er bedre mulighed for selvudfoldelse og større værdighed, især fordi de slipper for mellemledernes direkte kontrol.

Ulemperne af organisatorisk grænseløshed i en arbejdsmiljømæssig sammenhæng er uklare forventninger og rolleklarhed, hvilket som forventet var meget udbredt i vidensvirksomhederne, men også overraskende udbredt i produktionsvirksomhederne. Forbavsende nok er den organisatoriske grænseløshed i vidensvirksomhederne ikke karakteriseret ved stor indflydelse til medarbejderne, fordi it-systemer, åbningstider, telefontider, kunder, brugere, opgaven i øvrigt og den gensidige afhængighed af kolleger, styrer arbejdet så meget, at der reelt kun er et lille råderum til at udfolde de nye frihedsgrader. Den organisatoriske grænseløshed har således ikke ført til frit flydende grænseløshed. Dels fordi der er en række vilkår for arbejdet og nye kontrolformer, der sætter naturlige grænser. Dels fordi udtalte såvel som udtalte normer for arbejdet, regulerer adfærden.

Politisk grænseløshed

Den politiske grænseløshed antager forskellige former. Der er den ekstreme version, hvor organisationerne mere eller mindre afpolitiseres ved at dyrke en forståelse af organisationen som én stor familie og en stemning a la 'vi er alle i samme båd'. Denne version får sin energi fra eksternt pres, for eksempel konkurrence, på organisationerne og fra organisationernes selvforståelse som atypiske i den branche, de fungerer i.

På omsorgsarbejdspladserne sker der også en afpolitisering, men her skyldes det mest af alt en generel desillusionering over de central-administrative systemer, der sætter rammerne for arbejdet.

Der er en lidt blødere udgave af politisk grænseløshed, hvor der er en klar anerkendelse af forskellige legitime interesser i organisationen. Man kan bare ikke identificere sig med industrisamfundets traditionelle måder at håndtere disse interesseforskelle, herunder samarbejdsudvalgets og arbejdsmiljøorganisationens rolle. Der er imidlertid også eksempler på, at disse institutioner opretholdes, men tilpasses de nye udfordringer i mere grænseløst arbejde.

Der er iagttaget forsøg på at nedbryde medarbejdernes kollektive magtpositioner til fordel for ny individuelt orienteret og HRM-inspireret politisk praksis. Der er også eksempler på, at de traditionelle måder at praktisere politik fortsætter som altid, men suppleres af mere direkte indflydelsesformer, som en naturlig konsekvens af selvledelse, værdibaseret ledelse, teamorganisering og et generelt større ansvar til medarbejderne. Det vil sige, at summen af politik bliver større. I disse eksempler er der nogle klare fordele for det psykiske arbejdsmiljø hos medarbejderne, der har følt sig underrepræsenteret og har oplevet manglende anerkendelse, når de ikke har kunnet få lov til at tale deres egen sag.

Skrækscenariet for den politiske grænseløshed er, at politik på arbejdspladsen forsvinder fra dagsordenen en gang for alle, hvilket er en alvorlig trussel mod det psykiske arbejdsmiljø. Når politik gøres illegitimt, vil der altid være grupper, der oplever ikke at kunne komme til orde, at blive udnyttet, at have manglende indflydelse og manglende anerkendelse. Men selvom vi har iagttaget afpolitiserende tendenser, så er der mere tale om, at den politiske praksis ændrer form, end der er tale om opløsning af de politiske processer som sådan.

De afpolitiserende tendenser er klart forbundet med ulemper for det psykiske arbejdsmiljø. Afpolitiseringen medfører en selvkontrolleret kommunikation, der er præget af misforstået hensyn til hinanden og af misforstået hensyn til de værdier, der holder organisationen sammen. Derfor lægger medarbejderne nogle nye restriktioner på sig selv, omkring hvad man kan tillade sig at sige. Det betyder, at kritik og anderledes synspunkter har vanskeligt ved kommer frem. Det vil sige, at de dominerende holdninger, værdier og opfattelser ikke bliver udfordret til skade for organisationen selv og det psykiske arbejdsmiljø. Disse tendenser er klart mest dominerende i vidensvirksomhederne, og kan være nøglen til at forstå den overraskende lave indflydelse omkring arbejdets organisering og arbejdsbyrden for disse vidensarbejdere. Men også i mange af de øvrige virksomheder kan der iagttages en tendens til konsensusøgende og harmonibetonet retorik (endnu engang med undtagelse af et par af industriarbejdspladserne, hvor den politiske praksis fortsat afspejler de historiske magtkampe mellem kapital og arbejde).

Kulturel grænseløshed

Virksomhederne skaber kulturel grænseløshed ved at påvirke medarbejdernes orienteringer og præferencer. Der anvendes nye ledelsesformer, der har til hensigt at styrke medarbejdernes psykologiske bånd til organisationen. Det sker for eksempel ved at synliggøre overfor medarbejderne, at de er virksomhedens vigtige ressource og gennem anerkendelse i hverdagen. Det sker gennem tilbud og forventning om personlig udvikling via arbejdet og efteruddannelse. Og det sker gennem formulering af værdier, som medarbejderne kan identificere sig med.

Dette studie af grænseløst arbejde har vist, at arbejdets nye grænseløshed i udpræget grad er et kulturelt fænomen. Hvad angår tidsmæssig og rumlig grænseløshed, organisatorisk grænseløshed

og politisk grænseløshed, så har indikationerne på disse dimensioner af grænseløshed været lavere end forventet for vidensarbejdet. Derimod har den kulturelle grænseløshed været højere end forventet hos alle grupper. Det viser sig for eksempel ved, at det tilsyneladende ikke er den tidsmæssige og rumlige grænseløsheds muligheder for at arbejde, hvor som helst og når som helst, der skaber belastninger. Det er derimod den kulturelle grænseløshed, der betyder, at arbejdet fylder så meget identitetsmæssigt, at medarbejderne mentalt ikke kan finde ud af at koble af fra arbejdet. Denne belastning bestyrkes af en stærkt inderliggjort ansvarsfølelse for arbejdets udførelse og kvalitet samt en loyalitet med virksomhederne, der langt overstiger, hvad der kan betragtes som en naturlig del af bytteforholdet mellem lønmodtager og arbejdsgiver.

Loyaliteten går også den anden vej som en ledelsesmæssig forpligtelse på medarbejdernes velbefindende. At loyaliteten er blevet så vidtgående er faktisk en ulempe for det psykiske arbejdsmiljø, fordi det skaber en gensidig forpligtelse, som overstiger det, man som lønmodtager og arbejdsgiver kan og bør levere. Arbejdsgiverne kan ikke og skal ikke være forpligtet på livslang ansættelse, selvom medarbejderen ligger hele sin sjæl i arbejdspladsen. Medarbejderen kan ikke og skal ikke være forpligtet på, at arbejdet er lønsomt for virksomheden. Arbejdsgiveren kan ikke og skal ikke være forpligtet på medarbejderens liv og trivsel udenfor arbejdet, og medarbejderen kan ikke og skal ikke være forpligtet på at skulle hykle for at sikre virksomhedens omdømme og for at kunne være på arbejdspladsen. Den stærke gensidige forpligtelse kan føre til tragedier, for eksempel hvis medarbejderen prioriterer arbejdet over familien. Hvis medarbejderen bliver syg af arbejdet, kan det opleves som et alvorligt svigt, fordi vedkommende troede virksomheden tog vare på ens helbred. Hvis virksomheden har gjort sig så afhængig af medarbejdernes viden og kompetencer, at vedkommende vanskeligt kan erstattes, osv.

Der er mange indikationer på, at arbejdet fylder mere mentalt, end der er godt for deres psykiske velbefindende hos de mange passionerede og begejstrede medarbejdere, vi har mødt. Desto mere grænseløst arbejdet er, for eksempel i form af flad struktur frem for bureaukrati og hierarki, værdier frem for regler og indirekte kontrol frem for direkte kontrol, desto mere passionerede er medarbejderne.

Identiteten og loyaliteten med virksomhederne har også klare fordele for det psykiske arbejdsmiljø. Det giver mere mening i arbejdet. Det giver medarbejderne en oplevelse at høre til i organisationen. Det bidrager til et virksomhedsfællesskab, med en inkluderende solidaritetsform på tværs af medarbejdergrupper, ledere, afdelinger og teams.

Vigtige opmærksomhedspointer

På baggrund af ovenstående erkendelser kan der udledes følgende opmærksomhedspunkter for arbejdsmiljøarbejdet, når arbejdets grænser flyttes, opløses eller gøres flydende:

- *Det er vigtigt ikke at overvurdere omfanget af medarbejdernes frihed under grænseløse arbejdsvilkår. Friheden overvurderes ofte, fordi der er en høj grad af autonomi i hverdagen i det grænseløse arbejde, men denne autonomi afspejler sig ikke i en tilsvarende kontrol og indflydelse over den totale arbejdssituation. Selv i vidensarbejdet med vidtgående grænseløshed viser det sig, at medarbejderne har meget begrænset indflydelse over arbejdet.*

Mange af de studerede virksomheder har en selvforståelse som en organisation, hvor bureaukrati og traditionelt hierarki er fortid, men i virkeligheden er der fortsat en lang række bureaukratiske

strukturer og systemer, der begrænser medarbejdernes frihed og indflydelse. Hertil kommer de nye IKT-systemer, der kontrollerer medarbejderne og styrer arbejdsprocessen, samt den begrænsning for frihed som sættes af deadlines og kunder. Overvurderingen af friheden fører til den fejlslutning, at medarbejdernes manglende evne til at håndtere den nyvundne frihed er det største problem og kilden til arbejdsmiljøbelastninger. Vores studie viser, at problemet fortsat er manglende frihed og indflydelse, også i vidensarbejdet. Derfor er det forsat vigtigt at være opmærksom på medarbejdernes frihedsgrader i arbejdet, muligheder for at deltage i formning af arbejdets indhold og muligheder for at styre arbejdsmængden.

Der er behov for opmærksomhed omkring strukturer og praksisser, der begrænser medarbejdernes selvstyre, deltagelse og samarbejde, selv de steder, hvor arbejdet er mest grænseløst. Det vil sige, at der er behov for at skabe bevidsthed om frihedens grænser i det grænseløse arbejde, idet det er en trussel for medlemmernes psykiske velbefindende, hvis de lader sig forføre af retorik om for eksempel indflydelse og selvledelse, når arbejdet i praksis er stærkt styret og kontrolleret indirekte.

- *Der er et særligt behov for at rette arbejdsmiljøarbejdets opmærksomhed mod nødvendigheden af kollektive normer, der kan sætte nye grænser, når arbejdet bliver mere grænseløst.*

Analysen viser, at tendensen til mere grænseløst arbejde nedbryder de kollektive normer i arbejdet. For eksempel normer for: Hvornår arbejdet er udført tilfredsstillende, hvad der er henholdsvis medarbejdernes og ledelsens ansvar og kompetencer, hvor tilgængelig man bør være, når teknologien åbner mulighed for, at man kan være på hele tiden, hvordan man skal håndtere ubegrænsede arbejdskrav osv. De kollektive normer nedbrydes, når arbejdet bliver mere grænseløst, fordi individualiseringen og flygtigheden svækker de sammenhænge, hvor de fælles normer udvikles og vedligeholdes.

Projekt- og vikararbejdet er et godt eksempel på denne dynamik. Projekt- og vikararbejdet er ofte afkoblet fra arbejdspladsens fælles rytmer og vaner. Men det er ikke kun vikaransatte, der oplever, at fleksibel arbejdstid, hjemmearbejde og almindelig travlhed gør det vanskeligt at mødes til fælles møder, frokost, kaffepauser og lignende. Derfor giver tendensen til mere grænseløst arbejde øget behov for, at der etableres tradition for, og vaner omkring, at mødes i hverdagen, så der opstår naturlige og legitime fora, hvor der sker en fælles refleksion over, og afklaring af, grænser i arbejdet.

- *Den overdrevne fokusering på medarbejdernes personlighed skaber behov for grænser der beskytter retten til at være den, man er og privatlivets integritet samt behov for en nuanceret balance mellem personlig og faglig udvikling.*

Som et led i det grænseløse arbejdes individualisering gøres grænsedragningen i forhold til personligheden og privatsfæren til den enkelte medarbejders ansvar. Men den enkelte medarbejder vil aldrig kunne løfte dette ansvar for at sætte relevante grænser alene uden en kollektiv ramme at sætte grænser ud fra. For eksempel kan den enkelte vanskeligt undslå sig at svare på arbejdsrelaterede telefonopkald efter kl. 18, hvis ikke der er en kollektiv opfattelse af at der er OK at sige fra overfor henvendelser fra arbejdspladsen udenfor normal arbejdstid.

For alle sektorer gælder det, at der er sket et vigtigt skift i vurderingen af, hvilke kvalifikationer og kompetencer der skal tillægges den største betydning i uddannelsen, rekrutteringen og den løbende

kompetenceudvikling. Det er et skift fra betoning af faglighed til betoning af personlighed – eller fra faglige kvalifikationer til personlige kompetencer. Dette skifte kommer til udtryk ved, at det tillægges mindre væsentlig betydning, om man er godt rustet rent fagligt, mens det at være positiv, omstillingsparat, fleksibel, selvstændig og samarbejdsorienteret betyder næsten alt.

Manglende balance mellem personlig versus faglig udvikling kan være arbejdsmiljømæssigt problematisk, fordi en stærk og opdateret faglighed er en central kilde til selvværd, oplevelse af kontrol i eget arbejde og oplevelse af egen 'employability'. Den aktuelle tendens til mere grænseløst arbejde skævvrider balancen mellem faglig og personlig udvikling på en måde, hvor det går ud over medarbejdernes mulighed for at styrke fagligheden. Derfor er der behov for øget opmærksomhed omkring medarbejdernes muligheder for at udvikle deres faglighed og faglige identitet, når arbejdet bliver mere grænseløst.

Orienteringen mod medarbejdernes personlighed og personlige udvikling har nogle klare fordele for det psykiske arbejdsmiljø, fordi orienteringen har som ideal, at medarbejderne skal være hele mennesker. Men når idealet er, at medarbejderne skal trives 24 timer i døgnet, så er det utilstrækkeligt kun at beskæftige sig med den tid, medarbejderen tilbringer på arbejdspladsen. Dermed sker der det, at privatsfæren ikke er helt så privat længere. Dermed bliver grænsen for, hvornår der er tale om upassende og utidig indblanding i medarbejdernes privatliv mere flydende. Bevægelsen mod mere grænseløst arbejde rummer et klart skred i retning af, at spørgsmål der tidligere blev betragtet som private forhold og tilhørende den personlige integritet, kommer på dagsordenen på arbejdspladserne for eksempel sundhed og livsanskuelse.

Det grænseløse arbejdes invadering af privatsfæren er ikke kun af praktisk og tidsmæssig karakter. Faktisk er der mange indikationer på, at det grænseløse arbejdets mentale påvirkning af øvrigt liv er langt mere vidtgående, end man kan forklare med tidsmæssig fleksibilitet og it-opkoblinger. Karakteren af det grænseløse arbejde betyder, at stadig flere lønmodtagere ikke kan finde ud af at koble mentalt af fra arbejdet. Det skyldes, at mange lønmodtagere har en så inderliggjort ansvarsfølelse for arbejdets udførelse og kvalitet samt en loyalitet med virksomhederne, at det fylder mere, end det er hensigtsmæssigt fra et arbejdsmiljøperspektiv.

Fra arbejdslivsforskningen ved vi, at medarbejderne, i det taylorisrede arbejde, ikke kunne finde ud af at hænge hovedet på knagen, når de mødte på arbejde. De blev og bliver fortsat syge af manglende udfordringer i arbejdet. På samme måde kan medarbejderne med grænseløst arbejde ikke hænge hovedet på knagen, når de kommer hjem fra arbejde. De bliver syge af, at arbejdets problemer og udfordringer lægger beslag på en stor del af deres mentale ressourcer.

Er der behov for en ny måde at forholde sig til det psykiske arbejdsmiljø?

Efter at have studeret psykisk arbejdsmiljø i grænseløst arbejde, teoretisk og empirisk, er det relevant at stille spørgsmål ved, om de nye erkendelser bør give anledning til at revidere vores forståelse af årsager til, og løsninger på, psykosociale arbejdsmiljøbelastninger. Dette spørgsmål blev formuleret som teoretisk genererede hypoteser i afsnit 1.3. med afsæt i henholdsvis krav-kontrol-modellens forståelse af årsager til, og løsninger på, arbejdsmiljøbelastninger og anstrengelses-belønnings-modellens ditto:

Hypotese 1:

Arbejdsvilkårene er så voldsomt ændret, og arbejdet er så kvalitativt grundlæggende anderledes, at krav-kontrol-modellen ikke længere er relevant.

Hypotese 2:

Uanset at arbejdet er blevet grænseløst, så er der ikke tale om en kvalitativ forandring i arbejdet, der gør medarbejdernes kontrol mindre relevant som arbejdsmiljøfaktor.

Hypotese 3:

Uanset hvilke sektorer der studeres, befinder arbejdets udvikling sig i en brydningstid, hvor det er nødvendigt at benytte begge modeller for at indfange de relevante forhold i det psykosociale arbejdsmiljø. Det 'nye arbejde' er aldrig helt nyt, men et miks mellem det nye og det gamle.

Hypotese 4:

De nye jobtyper indenfor forskellige former for vidensarbejde er så grundlæggende forskellige fra arbejde med produktion, at vi må benytte modellerne afhængigt af, om det er traditionelt eller grænseløst arbejde, der studeres.

I nedenstående forsøges disse hypoteser besvaret samlet.

Hypotese 1 er klart afvist i analysen. Høje krav kombineret med lav kontrol over arbejdet, som årsag til arbejdsmiljøbelastninger, er fortsat dominerende. Der er masser af muligheder for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø ved fortsat fokusering på medarbejdernes kontrol, indflydelse og deltagelse. Selv de steder, hvor arbejdet er mest grænseløst, er der fortsat mange hierarkiske, bureaukratiske og teknologiske grænser som skal nedbrydes for at give medarbejderne reel kontrol over arbejdet. Medarbejdernes deltagelse, beslutningskompetence og medbestemmelse skal udvikles og kvalificeres, før man kan tale om en substantiel demokratisering af arbejdslivet. Medarbejdernes faglighed og kvalitet i arbejdet skal sættes over de teknologiske systemer, før man kan tale om en virkelig humanisering af arbejdet.

Ovenstående konklusion peger i retning af en bekræftelse af hypotese 2, men det vil være forkert at sige, at der ikke er et nyt og kvalitativt anderledes arbejdsmiljø på spil i det grænseløse arbejde. Vi kan ikke bare forkaste anstrengelses-belønnings-modellen til fordel for krav-kontrol-modellen, idet der faktisk er iagttaget nye psykosociale arbejdsmiljøbelastninger, som ikke indfanges af krav-kontrol-modellen. Det drejer sig især om de belastninger, som udspringer af det, der i anstrengelses-belønnings-modellen betegnes som medarbejderens 'indre anstrengelse' og 'overforpligtethed' i arbejdet. I forhold til disse belastninger har de individuelle coping-teknikker deres berettigelse. Personlighedsudviklende kurser og individuelle udviklingsamtaler kan fremme den individuelle refleksion, som er nødvendig for at afklare, hvor meget arbejdet må fylde i livet, og hvor langt man vil gå for virksomhedens succes. Disse indsatser kan imidlertid sjældent stå alene, idet de er mere symptombehandlende end problemløsende.

Ovenstående leder naturligt frem til en bekræftelse af hypotese 3, idet der er arbejdsmiljøproblemer, som aktualiserer begge modeller. Det er ganske enkelt helt afgørende at anvende begge modeller for at opnå den nødvendige indsigt og kvalificerede løsninger i arbejdsmiljøarbejdet. Anstrengelses-belønnings-modellens betoning af ledelseskvalitet, herunder ledelsens anerkendelse og belønning af medarbejderne, er vigtigt, men ledelseskvalitets betydning er overvurderet og kan ikke løse arbejdsmiljøproblemerne i sig selv. Det er også nødvendigt at kigge på indholdet i det faktiske arbejde for eksempel kvalitet i arbejdet, udviklingsmuligheder i arbejdet og indflydelse i og over arbejdet. Det vil sige, at problemer med det psykiske arbejdsmiljø ikke altid kan løses med passende belønning, god, anerkendende og støttende ledelse og personlig udvikling, men oftest også vil

forudsætte redesign og reorganisering af selve arbejdet. Når det drejer sig om at identificere årsager og generere løsninger, så er der styrker og svagheder i begge modeller.

I forlængelse af konklusionen på hypotese 3 er spørgsmålet i hypotese 4 om svaret på hypotese 3, gælder for alt arbejde. Forestillingen om, at man i vidensvirksomheder møder en helt anden virkelighed, hvor arbejdet er karakteriseret ved vidtgående grænseløshed og medarbejderkontrol, holder ikke stik. Vores analyse viser, at der er forbavsende mange lighedspunkter mellem arbejdsmiljøet i vidensarbejde, omsorgsarbejde og industriarbejde, og derfor må hypotese 4 afvises. Medarbejderne i vidensarbejdet har problemer med manglende kontrol over arbejdet, som vi kender det fra industriarbejdet, selvom de har højere frihedsgrader i arbejdet. Medarbejderne i industriarbejdet underlægges ofte de samme ledelsesteknologier, som anvendes i vidensarbejdet, og de har ofte ligeså arbejdspassionerede orienteringer som funktionærer og omsorgsarbejdere. Medarbejderne i omsorgsarbejdet underlægges de samme økonomiske- og effektivitetsrationaler som industriarbejdet og samme coping-teknikker, som kan iagttages i vidensarbejdet. For alle grupper gælder det, at tendensen til mere grænseløshed skaber højere krav, rolleklarhed og stress. Det psykiske arbejdsmiljø i samtidens arbejde kan bedst forstås som et miks mellem det nye grænseløse arbejde og de arbejdsforhold, der kendetegner traditionelt arbejde. I fremtidens arbejdsmiljøarbejde skal man derfor i højere grad medreflektere både krav-kontrol-modellens forståelse af et godt psykisk arbejdsmiljø og anstrengelses-belønnings-modellens forståelse af et godt psykisk arbejdsmiljø.

Sammenfattende kan vi derfor sige, at arbejdsmiljøet i de undersøgte virksomheder ikke er mere heterogent, end at det er meningsfuldt at tale om arbejdsmiljøet generelt på tværs af de tre sektorer. Det vil sige, at man kan give generelle karakteristika af, hvad der kendetegner henholdsvis et udviklende og et belastende psykisk arbejdsmiljø på tværs af de forskellige jobtyper og områder. Dermed ikke sagt at arbejdsmiljøet ikke er under stærk indflydelse af konteksten på arbejdspladserne, men det betyder, at specifikke psykiske arbejdsmiljøproblemer og løsninger ikke kan defineres, ud fra om der er tale om vidensarbejde, omsorgsarbejde eller industriarbejde. Der er således ingen vej udenom, at man i arbejdsmiljøarbejdet er nødsaget til at forholde sig sensitivt til den konkrete arbejdsplads, det konkrete arbejde og den konkrete medarbejder. Det er man, fordi grænseløsheden antager mange former, som betyder, at såvel arbejdspladserne som de enkelte medarbejdere oplever grænseløshedens belastninger og muligheder forskelligt. De grænseløse arbejdsvilkår har den indbyggede dobbelthed, at det fører til sygdom for nogle og fører til personlig udvikling for andre.

Konklusionen er således, at det, på trods af kontekstens betydning, fortsat er muligt at udlede og udvikle universelle beskrivelser og anvisninger til, hvilke betingelser der skal være til stede for at undgå de problemer, der kan ligge i det grænseløse arbejde. Derfor er den eksisterende arbejdsmiljøviden om betydningen af kontrol, indflydelse, social støtte, tryghed og mening i arbejdet på ingen måde forældet. Men når arbejdsforholdene er et miks mellem det nye grænseløse arbejde og det traditionelle arbejde, så betyder det, at håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø både må trække på såvel velkendte metoder som nye metoder.