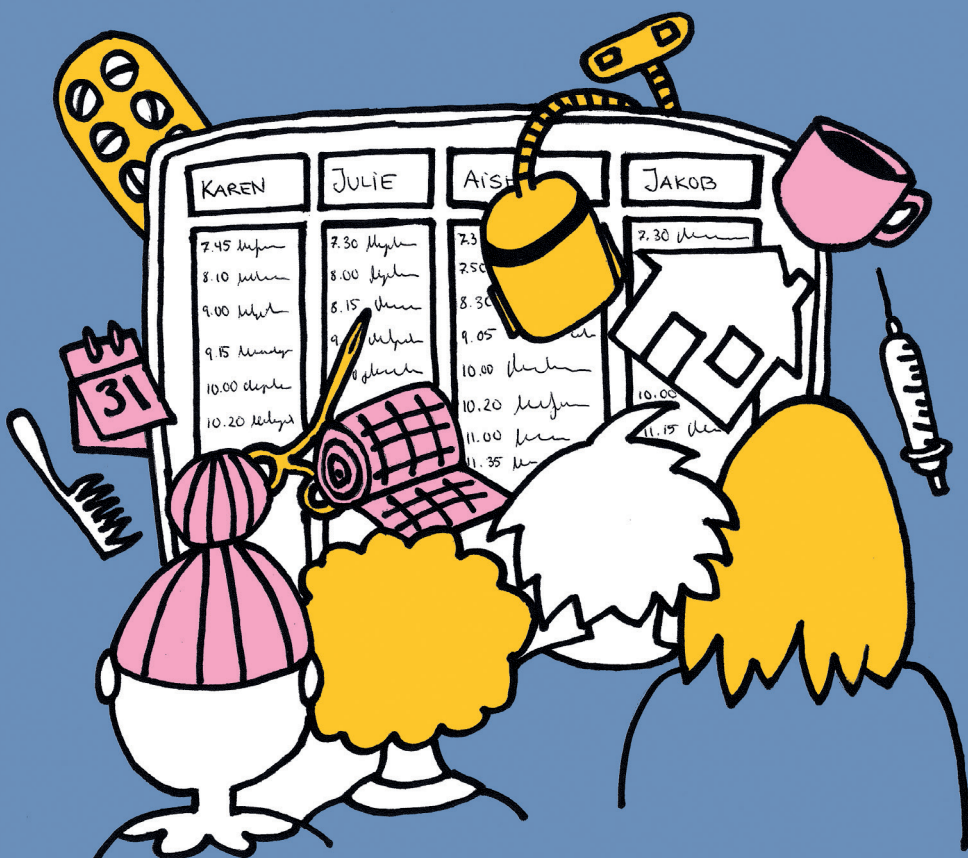


Maria Hjortsø Pedersen

# Implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen

- Et studie af nye styringsformer og omsorgspraksisser



· en ph.d.-afhandling fra Ph.d.-skolen for Mennesker og Teknologi

RUC

Maria Hjortsø Pedersen

# Implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen

Et studie af nye styringsformer og omsorgspraksisser

**Vejleder**

Annette Kamp

**Virksomhedsvejleder**

Mie Andersen

Ph.d.-afhandling

Ph.d.- programmet Læring, Arbejdsliv og Social Innovation

Ph.d.-skolen for Mennesker og Teknologi

Institut for Mennesker og Teknologi

Roskilde Universitet

Juni 2024

Maria Hjortsø Pedersen:

*Implementeringen af selvstyrende teams i aldreplejen: Et studie af nye styringsformer og omsorgspraksisser*

En udgivelse i serien *Afhandlinger fra Ph.d.-skolen for Mennesker og Teknologi*,  
Roskilde Universitet

1. udgave 2024

© Ph.d.-skolen for Mennesker og Teknologi og forfatteren

Omslag: Niels Hilfling Nielsen

Sats: Maria Hjortsø Pedersen

Tegning omslag: Maria Hjortsø Pedersen

Tryk: PRinfoParitas Digital Service

ISBN: 978-87-91362-56-9 (paperback)

978-87-91362-57-6 (e-pub)

Udgivet af: Ph.d.-skolen for Mennesker og Teknologi

Institut for Mennesker og Teknologi

Roskilde Universitet

Bygning 02, Postboks 260

4000 Roskilde

E-mail: [forskerekolen@ruc.dk](mailto:forskerekolen@ruc.dk)

Website: <https://ruc.dk/phdskolen-mennesker-og-teknologi>

**Alle rettigheder forbeholdes:**

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået  
aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.

Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

# Forskerskolens forord

Denne afhandling tager afsæt i en af de aktuelle reformer, der lover at løse velfærdsstatens multiple kriser; kriser i forhold til befolkningens demografi, rekruttering og fastholdelse af professionelle, omsorgens kvalitet samt økonomi. Med fokus på konceptet selvstyrende teams i ældreplejen, der i disse år udbredes i danske kommuners ældrepleje, udforsker Maria Hjortsø Pedersen den ny 'frisatte ældrepleje' og de potentialer, paradokser og spændinger, der opstår i det professionelle arbejde. Hun spørger:

Hvordan påvirkes og udvikles forståelser af omsorg, samt medarbejdernes professionelle praksisser, samarbejdsrelationer og identiteter, når kommunerne implementerer selvstyrende teams i ældreplejen? Og hvordan kan disse udviklinger bidrage til ønskerne om at skabe mere attraktive arbejdsvilkår?

Afhandlingen skriver sig ind i den nordiske feministiske omsorgsforskning med dens vedholdende interesse for de skiftende reformer af velfærdsstatslig styring og betydningen for professionelt omsorgsarbejde, professionalismisme og omsorgsidealer. Samtidig er den en del af de bredere diskussioner i arbejdslivsforskningen omkring teamarbejde, autonomi, kontrol og styring, hvor idealer om det gode arbejde, tværprofessionelt arbejde og arbejdsfællesskaber debatteres med forskellige forskningstilgange.

Med et blik for den bredere samfundsmæssige rammesætning af selvstyrende teams, er dette ikke blot en ny organisering, der medfører delegering af ansvar, men snarere et koncept eller nyt paradigme, der bærer på særlige idealer om god omsorg som kontinuitet og nærhed i relationer mellem borgere og professionel, samt fleksibilitet i forhold til borgerens behov.

Selvstyrende teams ses således som en ny form for styring, der dels erstatter og dels overlærer gamle styringsformer, og afhandlingen viser, hvordan denne reform potentielt forandrer 'omsorgens landskaber'.

Det er på mange måder en ambitiøs afhandling, der udforsker reformens intenderede og uintenderede konsekvenser, med særligt fokus på forandringer i relationerne mellem feltets aktører, professionelle identiteter samt omsorgsforståelser. Men den har samtidig et skarpt blik for medarbejdernes aktive arbejde for at skabe betingelserne for god omsorg og få reformen til at 'virke' igennem komplekse og spændingsfulde processer. Netop dette samtidige fokus på samfundsmæssig rammesætning og styring samt de praksisser, hvorigennem omsorgsarbejdet udfoldes og skabes, er en særlig styrke i denne afhandling. Afhandlingen bygger på poststrukturalistisk tilgang med inspiration fra Michel Foucault og Nicolas Rose. Men den er også inspireret af feministisk forskning, med dens understregning af agens, som central for at åbne blikket for, hvordan aktører er med til at skabe, omgøre og modarbejde styring. I afhandlingen udvikles sensitive analytiske begreber som moralsk arbejde, boundary work samt accountability work, som understøtter analyser af

aktørernes strategiske handlinger og de spændinger og modsætninger, der optræder i den nye form for professionelt omsorgsarbejde. Ligeledes åbnes med kreativ inddragelse af begrebet sociomaterielle assemblages for en forståelse af materialitetens betydning, når 'god omsorg' forhandles i dynamiske og situerede processer.

Afhandlingen baserer sig på et omfattende etnografisk feltarbejde i to lokale ældreplejeenheder, og er bygget op som en artikelbaseret afhandling med en 'kappe', der rammer sætter i forhold til eksisterende forskning og introducerer det teoretiske og metodiske grundlag, samt fire videnskabelige artikler, som præsenterer afhandlingens analyser.

De fire artikler giver tilsammen et billede af det forandrede omsorgslandskab, og ikke mindst de komplekse dynamikker, der former det. Baseret på en policy-analyse viser afhandlingen de modsigelser og paradokser, som er indbygget i reformen om selvstyreende teams. Dermed gives et godt grundlag for at forstå de spændinger, der opstår og som håndteres i udviklingen af en ny omsorgspraksis.

Overordnet understreger afhandlingen at forskellige former for kontrol og styring sam eksisterer, og dette komplekse styringsfelt betyder at medarbejderne kontinuerligt må forholde sig til flere og måske modstridende ansvarligheder. Afhandlingen viser, hvordan en række dilemmaer, som har præget ældreplejen, flytter ned i forhandlinger mellem medarbejderne - og borgerne. Medarbejderne skal forvalte de givne, knappe tidsmæssige ressourcer, og skal samtidig møde borgerens skiftende behov, som nu ikke defineres af faglige vurderinger og rettigheder, men også af borgernes ønsker. Medarbejderne må desuden søge at honorere krav om personkontinuitet, som nok kan understøttes af en teamorganisering, men aldrig fuldt lykkes i en 24/7 bemanded pleje.

Afhandlingens analyser giver spændende indsigter i, hvordan teammedarbejdere manøvrerer i dette felt, i forhandlinger om retfærdig fordeling af arbejdet, om tidsforbrug og idealer om god omsorg i processer, hvor følelser, moral og faglighed er på spil, og som ikke altid er gnidningsfrie. Også etableringen af et tværfagligt samarbejde mellem sygeplejersker og social- og sundhedsmedarbejdere, som er en konsekvens af idealer om kontinuitet og helhedspleje, kræver konstant forhandling af grænser, og udfoldes i et felt præget af hierarkiske relationer, som stadig opretholdes og ofte giver sygeplejerskerne nye roller som rådgivere og koordinatore. Endelig er relationen til borgerne på spil i afstemninger af forventninger i forhold til at indfri borgernes behov i en hverdag, der trods reformer stadig er travl.

Som afhandlingen understreger, er det nye paradigme om selvstyreende teams i hjemmeplejen generelt blevet positivt modtaget af medarbejderne. Efter mange år med reformer præget af New Public Management, lover paradigmet selvstyreende teamarbejde en mulighed for at skabe større fagligt råderum og mere fællesskab i arbejdet, og med fleksibel pleje større muligheder for at inddrage borgerne i plejen. Afhandlingen åbner imidlertid med sine analyser op for indsigter i det arbejde, der må til for at få det til at virke i en

praksis, hvor reformens intentioner omformuleres og omtolkes, og hvor omsorgens relationelle landskab transformeres. Dermed peges på potentielle konflikter og modsætninger, der kan tage form, når reformer og forsøg bliver til hverdag.

Det er således en virkelig interessant afhandling med bidrag til både den nordiske omsorgsforskning og arbejdslivsforskningen. Den kan læses med udbytte af både forskere og praktikere, som interesserer sig for forandringer i omsorg og omsorgsarbejde i ældreplejen. Men også dens bidrag i forhold til forståelse af selvstyrende teams i arbejdslivet, af tværfagligt samarbejde og af styring i velfærdsstaten er interessant læsning for en bredere skare af læsere.

Annette Kamp, Professor MSO, vejleder



# Forfatterens forord

Denne afhandling handler om implementeringen af selvstyreende teams i ældreplejen og jeg vil gerne først og fremmest sige tak til de kommuner, ledere og medarbejderne, der har sagt ja til at deltage i dette projekt. Det har været spændende, givtigt og lærerigt at deltage i jeres arbejdsdage.

Afhandlingen er en erhvervs-ph.d., der er blevet til i samarbejde mellem Roskilde Universitet og FOA og jeg vil gerne takke min tidligere chef Morten Bruun Søgaard for at tro på projektet og støtte mig i at søge Innovationsfonden, som jeg også gerne vil takke for delvis finansiering af projektet. Jeg vil også takke min nuværende chef Kasper Maniche for opbakning og gode fleksible løsninger, når omstændighederne kaldte på det. Samarbejdet mellem Roskilde Universitet og FOA har givet mig mulighed for både at deltage i forskellige forskningsfora og konferencer for kommuner og medarbejdere rundt om i landet. Denne kombination har på hver sin måde beriget mit arbejde i en balance mellem akademiske og politiske undringer og udfordringer. Dette vellykkede samarbejde skyldes ikke mindst mine to vejledere.

Jeg vil gerne rette en særlig stor tak til mine to vejledere forskningsgruppelæder, professor (MSO) Annette Kamp og chefkonsulent Mie Andersen. Jeres viden, engagement, kritiske refleksioner og støtte har været helt afgørende. Jeg vil også gerne takke min bi-vejleder chefkonsulent Charlotte Netterstrøm for altid berigende snakke og opmuntrende ord.

Jeg vil også gerne takke mine kollegaer i både forskningsgruppen for Arbejdsliv på Roskilde Universitet og i FOA. Tak for gode faglige diskussioner, grin og masser af kopper kaffe. I har både gjort mit ph.d.-liv mindre ensomt og mit arbejdsmiljø meget sjovere. Særlig tak til Agnete Meldgaard Hansen som udover kollega også er en mange-årig ven. Det var skønt at arbejde fagligt sammen igen og ikke mindst skrive en artikel sammen. Også tak til Sofie Tolstrup for det store arbejde med at læse korrektur på af-handlingen.

Igennem perioden har projektet også haft en følgegruppe. Tak til jer alle for gode diskussioner og relevante kommentarer: Chef for Ældre og Sundhed i Odense Kommune Charlotte Gjørup, specialkonsulent i KL Christina Bendix, specialkonsulent i Sundhedsstyrelsen Lærke Mette Stoltze Kaspersen, daværende konsulent i Dansk Sygeplejeråd Mette Marie Kyed, chefkonsulent i Ældresagen Marie Lilja Jensen, daværende direktør for Agenda & Policy i Operate, Kristine Rask Lauridsen samt daværende Market Manager sundhed og ældre i Rambøll Helle Stentoft Dalum.

Også mange tak til professor Cecilie Høj Anvik for at tage godt imod mig under mit ophold på Nord Universitet i Bodø. Det var et privilegie at få lov at være en del af jeres forskningsgruppe. Og tak til Michelle Vestbo for inspirationen og hjælpen med at muliggøre opholdet samt ikke mindst gode diskussioner på vores kontor.



Endelig, en kæmpe tak til familie og venner får gode snakke, diskussioner og for også nogle gange at blive ved med at høre om projektet. En særlig tak til min mor og Klaus for at lægge hus og service til skriveophold og til min far for fagligt interessefællesskab og deling af relevante avisartikler. Til min ven Katrine for at diskutere projektet lidt mere end mange andre og for at hjælpe mig videre, når jeg følte, jeg gik i stå.

En kæmpe og særlig tak til Søren for enorm opbakning, opmuntring og støtte. Og til Estha og Ida for at gøre alting lidt sjovere.

# Indhold

<b>Kapitel 1: Indledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Ældreområdet på dagsorden og behovet for et paradigmeskift .....	6
1.2 Kvalitet i omsorg og nye omsorgsrelationer .....	7
1.3 Nye professionelle samarbejdsrelationer og identiteter .....	9
1.4 Styring, professionelt råderum og attraktivt arbejde.....	10
1.5 Forskningsspørgsmål.....	11
1.6 Afhandlingens opbygning .....	12
<b>Kapitel 2: Forskningen om selvstyrende teams</b> .....	<b>15</b>
2.1 Historiske og teoretiske hovedstrømninger .....	15
Hvad forstås ved selvstyrende team?.....	19
2.2 Ansvar, kontrol og accountability i selvstyrende teams .....	20
Ansvar, kontrol og accountability i selvstyrende teams i ældreplejen.....	23
2.3 Konstruktionen af identiteter i selvstyrende teams .....	25
Konstruktionen af identiteter i selvstyrende teams i ældreplejen.....	27
2.4 Samarbejde i selvstyrende teams .....	29
Samarbejde i selvstyrende teams i ældreplejen .....	30
2.5 Opsamling .....	32
<b>Kapitel 3: Teoretiske perspektiver og begreber: omsorgsarbejde og ældrepleje som styring og praksisser</b> .....	<b>35</b>
3.1 Selvstyrende teams i ældreplejen undersøgt som politik, styring og rationaliteter.....	35
Styring som governmentality.....	38
3.2 Omsorg og omsorgsarbejde som sammenvævede og rodede praksisser .....	41
Omsorg og omsorgsarbejde som sociomaterielle assemblages .....	42
Ansvar, frihed og kontrol undersøgt som accountability work.....	47
Tværprofessionelt samarbejde forstået som boundary work.....	51
Konstruktionen af professionelle identiteter i det tværprofessionelle samarbejde .....	53
3.3 Opsamling .....	54
<b>Kapitel 4: Metodologi</b> .....	<b>57</b>
4.1 Poststrukturalistiske indgange: perspektivisme og kritik i forskningen.....	57
4.2 Inspiration fra multi-sided etnografisk feltarbejde.....	61
4.3 Udvalgelse af lokationer .....	63
Kortlægning og udvalgelse af to ældreplejeenheder .....	63
Andre lokationer .....	66
4.4 Beskrivelser af de to ældreplejeenheder.....	68
Implementering af lokale selvstyrende teams i Ringsted Kommune .....	68

Implementering af selvstyrende teams i Københavns Kommune.....	70
4.5 Projektets metoder.....	72
Shadowing.....	74
Interviews.....	75
Feedback workshop.....	78
Dokumenter.....	79
4.6 Positioneringer i forskningen.....	81
Positioneringer mellem insider og outsider.....	81
Positioneringer mellem privilegeret og ydmyg.....	83
4.7 Ethiske overvejelser og balanceringer.....	85
Etik som mere end retningslinjer.....	85
Adgang og samtykke.....	86
Fortrolighed og anonymitet.....	89
Respekt, værdighed, hensyn og kritik.....	90
4.8 Analysestrategier.....	93
Policy-analyse.....	93
Relational maps.....	95
Kodning.....	96
4.9 Opsamling.....	97
<b>Kapitel 5. Analyse.....</b>	<b>99</b>
5.1 Artikel 1: Selvstyrende teams i hjemmeplejen:	
Nye forståelser af omsorg, borgere og omsorgsarbejdere.....	103
5.2 Artikel 2: Selvstyrende teams i hjemmeplejen	
- en vej til mere attraktivt arbejde?.....	119
5.3. Artikel 3: Accountability work in ‘liberated’ public services: negotiations of	
responsibility and good care in self-managing teams.....	135
5.4 Artikel 4: Implementing interprofessional self-managing teams in eldercare:	
boundary work and constructions of professional identities.....	161
<b>Kapitel 6: Konkluderende diskussion.....</b>	<b>179</b>
6.1 Nye omsorgsforståelser.....	180
6. 2 Rekonfigurationer af ansvar, frihed og kontrol.....	181
6.3 Nye samarbejdsrelationer og nye konstruktioner af professionelle identiteter..	182
6.4 Et nyt styringsmix og potentialerne for at skabe et mere attraktivt arbejde.....	183
6.5 Afhandlingens bidrag.....	185
6.6 Ældreplejens komplekse styringsparadokser og samarbejdsrelationer.....	187
6.7 Omsorgsforståelsernes usynligheder: er kontinuitet altid godt?.....	189
6.8 Er selvstyrende teams fremtiden?.....	190

Resumé.....	193
Summary .....	197
Bilag .....	201
Referencer.....	205

**Figurer og tabeller i afhandlingen:**

Tabel 1: Oversigt over afhandlingens empiriske materiale, s. 72-73

Figur 1: Illustreret eksempel på en lokalteams gruppe. Ringsted Kommune, s. 69

Figur 2: Grafisk fremstilling af Slip Hjemmeplejen Fri, s. 71



# Kapitel 1: Indledning

Over de seneste år er ønsker om at skabe bedre kvalitet og mere attraktive arbejdspladser i ældreplejen kommet på dagsorden. Baggrunden skal findes i den nuværende fastholdelses- og rekrutteringskrise (Finansministeriet, 2023), en stigende ældre befolkning med flere komplekse og kroniske sygdomme, kortere indlæggelsestider på hospitalerne (Robusthedskommissionen, 2023) samt en række medieskandaler, der de sidste par år sat spørgsmålstegn ved den kvalitet, der leveres i ældreplejen.<sup>1</sup>

Som et bud på at løse disse kriser og skabe et mere attraktivt arbejde fremhæves faste, tværprofessionelle og selvstyrende teams som løsningen. Inspirationen kommer fra den nederlandske organisation Buurtzorg, der som organisatorisk koncept kommer med løfter om forbedringer på afgørende parametre som kvalitet, trivsel og økonomi. Buurtzorg leverer ældrepleje i en decentral organisering baseret på selvstyrende teams, og centralt i organisationen står fokus på kontinuitet, helhedspleje, borgerinvolvering og medarbejdernes professionelle råderum. Buurtzorg fremhæves ofte for at have skabt positive resultater for medarbejdertilfredshed, borgertilfredshed, lavt sygefravær og økonomisk effektivitet (Nandram & Koster, 2014; Johansen & van den Bosch, 2017). Disse resultater oversættes i en dansk politisk kontekst som en nærmest win-win løsning, hvor implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen knyttes til håb om et paradigmeskift, der kan løse alle ældreplejens udfordringer og skabe bedre arbejdsvilkår.

Med introduktionen af Buurtzorg i dansk ældrepleje følger forandringer af omsorgsforståelser, professionelle samarbejdsrelationer og identiteter samt ikke mindst en ambition om at selvstyrende teams er vejen til mere trivsel og et mere attraktivt arbejde. I Buurtzorg knyttes kvalitet i omsorg til et stærkt fokus på kontinuitet, fleksibilitet og borgerinvolvering, hvor borgerne ses som en aktiv medskabende af plejen, der skal baseres på deres ønsker og behov. Samtidig lovedes medarbejderne øget trivsel gennem et arbejde, hvor færre borgere og kollegaer, samarbejde på tværs af faggrænser samt ikke mindst øget selvstyring og øget fagligt råderum i tilrettelæggelsen og udførelsen af plejen bidrager til attraktive arbejdsvilkår. Endelig bygger Buurtzorg på en styring og organisering, hvor minimal ledelse, få administrative medarbejdere og reducere af bureaukrati leder til effektiv ressourceanvendelse og bedre økonomi. At oversætte Buurtzorg i en dansk offentlig kontekst, hvor overlejlrede reformer over de sidste 40 år har efterladt ældreplejen i krise, rummer potentielle spændinger og diskussioner knyttet til forståelser af omsorg og omsorgsrelationer, professionelle samarbejdsrelationer og identiteter samt attraktivt

---

<sup>1</sup> Fx TV2 dokumentarerne 'Plejhjemmene bag facaden' (2020), 'Opråb fra plejhjemmet' (2022).

arbejde.<sup>2</sup> Disse forståelser er dog ikke nødvendigvis nye, hverken i dansk ældrepleje eller i forskningen om omsorg og selvstyrende teams, og reaktiverer derved centrale diskussioner i feltet.

Denne afhandling undersøger indførelsen af selvstyrende teams i den danske ældrepleje. Gennem et etnografisk studie af to kommuners arbejde med at implementere selvstyrende teams undersøger jeg, hvordan forståelser af omsorg og hvordan professionelle praksisser, samarbejdsrelationer og identiteter rekonfigureres, når kommunerne implementerer selvstyrende teams i ældreplejen. Undersøgelsen bidrager med omfattende etnografiske analyser og teoretiske udviklinger til forståelsen af disse ændringer i styrings- og praksisrelationer i velfærdsstatens organisering af ældreplejen.

## 1.1 Ældreområdet på dagsorden og behovet for et paradigmeskift

Selvstyrende teams implementeres og afprøves med løfter om bedre kvalitet i plejen og arbejdsvilkår for medarbejderne i ældreplejen verden over. I Danmark har langt de fleste kommuner de sidste fem-seks år igangsat forsøg. Denne udvikling understøttes af regeringen som på Ældretopmøderne i 2020 og 2021 var med til at sætte selvstyrende teams på dagsorden og som i både 2020, 2021 og 2022 har uddelt bevillinger til kommunale forsøg.<sup>3</sup>

Skiftende ældreministre har omtalt implementeringen af selvstyrende teams som vejen til mere arbejdsglæde, øget rekruttering samt bedre kvalitet. I januar 2024 præsenterede regeringen sit udspil til Ældrereform (Regeringen, 2024), hvori faste, selvstyrende teams fremlægges som bærende organisatorisk princip i fremtidens ældrepleje. Fra at være forsøg i kommunerne skal selvstyrende teams nu være fremtiden. Med indførelsen af faste, selvstyrende teams promoveres et særligt blik på omsorg, hvori kontinuitet, fleksibilitet og borgernes egne valg vægtes. Samtidig kobles implementeringen af selvstyrende teams til det nuværende ældreminister Mette Kiergaard (M) har kaldt for den *”mest omfattende frisættelse af ældreområdet nogensinde”* (Handberg, 2023). Disse ændringer præsenteres som et paradigmeskifte<sup>4</sup> i den offentlige styring af velfærdsstaten, der skal skaffe frisættelse til

---

<sup>2</sup> Se Buch (2020) for en udførlig gennemgang af den nederlandske model og herunder forskelle og ligheder til hjemme- og hjemmesygeplejen i Danmark.

<sup>3</sup> I 2020 uddelte Sundhedsstyrelsen 245 mio. kr. via puljen Styrket omsorg og nærvær i ældreplejen (Sundhedsstyrelsen, 2020). I 2021 uddelte Socialstyrelsen 191,6 mio. kr. via puljen Faste teams i ældreplejen (Socialstyrelsen, 2021). I 2022 uddelte Social- og Boligstyrelsen næste 14 mio. kr. via Puljen til forsøg med selvvisitation i ældreplejen (Social- og Boligstyrelsen, 2022).

<sup>4</sup> Se fx Kildegaard et al., 2024; Melbye, 2024.

både institutioner, borgere og medarbejdere. Og hvor faste, tværprofessionelle, selvstyrende teams er den formel for organisering kommunerne skal følge.

Reformerne af ældreplejen lover løsninger på en lang række udfordringer, hvor mere kontinuitet og fleksibilitet i plejen skal sikre bedre kvalitet. Hvor et fokus på borgernes egne valg og ønsker skal sikre mere værdighed for borgerne og hvor afskaffelsen af regler, bureaukrati og kontrol skal give medarbejderne et større professionelt råderum. Reformerne og implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen præsenteres derved som en nærmest win-win løsning, der kan løse alle ældreplejens udfordringer. De fremstår som en mere 'humanistisk' tilgang til både borgere og medarbejdere, som loves mere indflydelse og bedre vilkår. Samtidig rejser implementeringen af selvstyrende teams centrale diskussioner i relation til forståelser af kvalitet i omsorg, borger- og medarbejderroller, organisering og attraktivt arbejde.

## 1.2 Kvalitet i omsorg og nye omsorgsrelationer

Forskning om omsorg og omsorgsarbejde har længe understreget betydningen af, hvordan omsorg, omsorgsrelationer og behov konstrueres (fx Fraser, 1990; Tronto, 1993; Wærness, 1982). Med indførelsen af selvstyrende teams introduceres en forståelse af god omsorg som kontinuitet i nære og trygge relationer mellem medarbejder og borger. Denne dyadiske og idylliserende forestilling om omsorg er blevet kritiseret for at overse at omsorgsrelationer er magtfulde og til tider konfliktfyldte relationer (Järvinen & Mortensen, 2002; Mik-Meyer, 2002; Tronto, 1993), og at omsorg ofte skabes i relationer med mange deltagere, som i højere grad kan betragtes som netværk af mere eller mindre flygtige relationer præget af foranderlighed (Dahl, 2017; 2019). Samtidig har særligt relationerne og mødet mellem medarbejder og borger været objekt for effektiviseringsprogrammer af ældreplejen siden 1980'erne (Dybbroe, 2012). Under samlebetegnelsen New Public Management (NPM) introduceredes såkaldte moderniseringsreformer der, med inspiration fra det private, argumenterer for en opsplnitning af organisationer i mindre selvstændige enheder, og indførelse af konkurrence, standardiseringer og kontraktstyring (Dahl & Rasmussen, 2012; Hansen & Kamp, 2019; Hood, 1991). Med NPM introduceredes en forståelse af kvalitet som effekt af øget konkurrence og sammenligneligheder via standardiseringer. Samtidig betød service- og forbrugerorienteringen at kvalitet ses som afhængig af borgernes selvbestemmelse (Dahl et al., 2015). Forskellige reformer har medført en ændring fra kontinuitet i relationer med mulighed for fleksibel tidsnavendelse til stadigt mere fragmenterede serviceydelser nøje specificeret gennem standardiseringer og kontrakter (Liveng, 2006; Szebehely 1995). Og en opsplnitning af pleje og omsorg i prædefinerede ydelser (Ringmose & Hansen, 2005). I denne proces er behov blevet reformuleret og indskrevet i nye politiske forståelser (Fraser, 1990). Fra 1950'ernes forståelse af omsorgsbehov i ældreplejen som huslige forpligtigelser og frem mod 1990'erne



større og større fokus på trivsel og livskvalitet (Dahl, 2000). Med NPM medførte standardiseringer en omskrivning af behov til funktionsbeskrivelser, hvori den sociale og følelsesmæssige del af omsorgsarbejdet blev skrevet ud. Behov som samvær, hygge, gå en tur eller drikke kaffe kunne ikke standardiseres i ydelseskataloger og forsvandt (Dahl, 2017). Med mottoer som 'kaffe først' og 'vi ses i morgen' (fx Haderslev Kommune, 2021) introduceres selvstyrende teams med forståelser af kvalitet og god omsorg som kontinuitet og nære og tætte relationer. Der skal igen være tid til at drikke kaffe og selvstyrende teams tillægges et stort potentiale med hensyn til at sikre en bedre kvalitet i leveringen af ældrepleje. Disse forståelser skaber potentielt spændinger i en ældrepleje, hvor tidligere tiders reformer og ambitioner ikke erstattes, og hvor tiden til at opbygge nære relationer, til at drikke kaffe, skal findes inden for et system med begrænsede økonomiske ressourcer.

Indførelsen af selvstyrende teams introduceres også med nye visioner for borgerens rolle i omsorgsrelationerne. Borgerens behov og ønsker skal i endnu højere grad være centrum for omsorgen. Tidligere reformer som både NPM og rehabilitering har på samme måde ønsket at 'sætte borgeren i centrum'. Forskning peger på, at der med NPM-initiativers fokus på markedsføring skete en omdefinering af borgerens rolle, så de i højere grad skulle se sig selv som oplyste kunder i et marked for omsorgsydelser (Eskelinen et al., 2006; Kamp et al., 2013; Rostgaard, 2011). De havde selv ansvar for at vælge den leverandør, der leverede den bedste pleje. Indførelsen af hverdagsrehabilitering i ældreplejen i 2000'erne satte fokus på idealerne 'hjælp til selvhjælp' og 'aktiv aldring', hvorved borgerne og det at blive ældre ikke længere skulle ses som passivt, men som en 'ny tredje alder' præget af uafhængighed og et aktivt liv. Et aktivt liv som borgeren får et ansvar for at forfølge (Bødker, 2018; Hansen, 2015). I selvstyrende teams styrkes borgernes ansvar yderligere, idet borgerne nu i højere grad selv skal formulere egne behov og ønsker. Om de helst vil have gjort rent eller gå en tur. Borgerne skal derved både være kunde, aktiv medskaber af plejen og være med til at definere denne. Selvstyrende teams kommer med ambitioner om endnu en gang at forandre borgernes rolle og behov.

Disse forståelser af omsorg og vægningen af nære omsorgsrelationer udfordrer den nuværende organiserings kvalitetsparametre, fragmentering og forståelser af omsorg som prædefinerede ydelser. Det udfordrer og skaber potentielle spændinger og paradokser, når indførelsen af selvstyrende teams samtidig lover medarbejderne et større faglige råderum.

## 1.3 Nye professionelle samarbejdsrelationer og identiteter

Selvstyrende teams udfordrer også nuværende samarbejdsrelationer i ældreplejen og skaber potentielle nye professionelle identiteter. Omsorg skal leveres i selvstyrende og tværprofessionelle teams, hvor kontinuitet og fleksibilitet skal være rettesnoren for medarbejdernes arbejde. Med disse ambitioner søger selvstyrende teams at ændre den nuværende organisering af hjemmeplejen og hjemmesygeplejen og at fordr et tæt samarbejde mellem faggrupper, hvori medarbejderne fleksibelt udfører opgaver på tværs af traditionelle faghierarkier. Derved udfordres samarbejdsrelationer og forståelser af professionelle identiteter. Disse reformer indskrives sig samtidigt i centrale diskussioner i forskningen om tværprofessionelt samarbejde og identitetskonstruktioner i arbejdet.

Tværprofessionelt samarbejde præsenteres ofte som positivt og nødvendigt. Det bidrager til øget kvalitet i sundhedspraksisser (D'Amour et al., 2005; Falk et al., 2016; Reeves et al., 2010), til løsningen af stigende kompleksitet i borgernes sygdomme og behov samt til at sikre personcentreret pleje (Fox & Reeves, 2015; Liberati et al., 2016; Morgan et al., 2015). I langt de fleste danske kommuner indbefatter implementeringen af selvstyrende teams en integration af hjemmeplejen og hjemmesygeplejen, så sygeplejersker og social- og sundhedshjælpere og -assistenter nu skal arbejde tæt sammen om borgerne. Integration af organisationer og tværprofessionelt samarbejde er dog ikke uden udfordringer. Medarbejderne skal forhandle professionelle grænsedragninger, opgaver, og identiteter i et arbejde præget af stærke professionelle hierarkier (Duner, 2013; Falk et al., 2016; Finn, 2008; Fox et al., 2021; Hall, 2005; Liberati et al., 2016). Samtidig peger forskningen på at det tværprofessionelle samarbejde informerer nye skiftende konstruktioner af professionelle identiteter (Currie et al., 2009; Dent & Whitehead, 2002; Nancarrow & Borthwick, 2005), som potentielt udfordrer de seneste års mange reformer. Hvor 1980'ernes fokus på hjælp-til-selvhelp betonede medarbejdernes professionelle kompetencer og skøn, blev medarbejderne i ældreplejen med NPM's kundeorientering i højere grad identificeret som producenter af services (Dahl, 2011; Dahl, et al. 2015). Samtidig har både human ressource management orienteringer i NPM og senere indførelsen af hverdagsrehabilitering understreget en udvikling, hvor medarbejderne på mange måder er gået fra en rolle som professionelle eksperter til facilitatorer af borgernes ønsker (Evetts, 2009; Kamp, 2012). Det professionelle arbejde bliver i højere grad betragtet som værende coachende, motiverende og faciliterende (Hansen, 2015). Indførelsen af selvstyrende teams kan på mange måder ses i forlængelse af disse idealer, hvor medarbejderne nu også skal være med til at engagere borgerne i at formulere egne ønsker og behov.

Implementeringen af selvstyrende teams bygger både videre på og udfordrer potentielt eksisterende professionelle samarbejdsrelationer og identiteter. De repræsenterer et stigende fokus på tværprofessionelt samarbejde, hvori medarbejderne fleksibelt skal krydse

faggrænser i ambitionen om at levere kontinuitet og helhedspleje. På den måde udfordres og skabes nye vilkår for skabelsen af professionelle identiteter.

## 1.4 Styring, professionelt råderum og attraktivt arbejde

Endelig implementeres selvstyrende teams med forhåbninger om at reorganisere arbejdet, så frihed og ansvar decentraliseres til medarbejderne, der gennem et større professionelt råderum får mere selvstyring og indflydelse på planlægning og udførelse af arbejdet. Disse forhåbninger knyttes til ambitioner om at skabe et mere attraktivt arbejde og kobler sig derved til centrale diskussioner i både forskning om omsorg og selvstyrende teams.

Konsekvenserne af NPM-tiltagenes indvirkning på medarbejdernes arbejde er omfattende undersøgt og beskriver, hvordan øgede standardiseringer, registreringer og markedsførelse har ændret medarbejdernes arbejdsvilkår. Vedvarende krav om effektivisering har medført et stigende arbejdspress samt øget kontrol og ansvarliggørelse (Dent & Whitehead, 2002; Järvinen & Mik-Meyer, 2012). Medarbejdernes professionelle indflydelse og råderum er blevet indskrænket (Tuft & Dahl, 2016; Lewinter, 2003; Trydegaard, 2005; Vabø, 2009) og gør tilpasninger til den individuelle borgers specifikke behov og situation sværere (Dybbroe, 2012). Den skarpe adskillelse mellem visitation og udførelse har fået flere forskere til at betegne udviklingen som en ny-taylorisering af arbejdet (Liebst & Monrad, 2008; Szebehely, 2006) med udfordringer for dannelsen af mening i arbejdet og professionelle identiteter (Hansen & Kamp, 2019; Szebehely, 2006).

Med indførelsen af hverdagsrehabilitering og nye velfærdsteknologier blev styringen af ældreplejen suppleret med mere New Public Governance-inspirerede tiltag (NPG) (Bertelsen et al., 2021; Hansen & Kamp, 2019; Vabø et al., 2022). Modsat NPM-reformers fokus på effektivisering gennem øget produktivitet, fokuserer NPG-reformer i højere grad på effektivisering gennem netværksstyring, tværprofessionelt samarbejde samt samskabelse, hvor aktivering af borgerens egne ressourcer står centralt (Andersen et al., 2020; Bertelsen et al., 2021; Osborne, 2010; Torfing et al., 2020). Disse nye orienteringer betyder ikke, at NPG erstatter eller afløser NPM. I stedet peger flere forskere på, at disse to styringsparadigmer vil sameksistere i et styringsmix (Osborne, 2010; Torfing et al., 2020; Vabø et al., 2022), i hvilket potentielle modsatrettede styringsambitioner og -praksisser kan opstå.

Med introduktionen af hverdagsrehabilitering sker også en bevægelse mod øget selvstyring i ældreplejen. Standardisering, BUM-model og kørelisteplanlægning efter minutter forlades ikke, men der skabes et større rum for at tilpasse plejen til den enkelte borger; en tilpasning, der bygger på nye opgaver og et større fagligt råderum (Hansen & Kamp, 2019). Indførelsen af selvstyrende teams i ældreplejen bygger på mange måder videre på disse idealer. Samtidig rummer konceptet i en dansk sammenhæng potentielle

spændinger, hvor medarbejdernes øgede selvstyring fortsat skal finde sted i et styringslandskab, hvor tidligere reformer overlever og sameksisterer.

Indførelsen af selvstyrende teams lover samtidig at skabe bedre og mere attraktive arbejdsvilkår. Disse løfter er i høj grad bundet op på de selvstyrende og decentrale elementer i de nye teams, hvor medarbejderne potentielt selv skal planlægge vagtplaner, kørelister og visitere den omsorg og tid, som skal leveres hos borgerne. Sådanne reorganiseringer transformerer ikke kun opgavefordelingen i ældreplejen, men skaber potentielt også nye rekonfigurationer og forståelser af medarbejdernes frihed og ansvar. På den ene side viser forskningen, hvordan øget indflydelse på eget arbejde leder til øget arbejdsglæde (Trist & Bamfort, 1951; Karasek, 1989; Amble, 2013), hvordan teams forbindes med mere 'humanistiske' konnotationer (fx Emery & Thorsrud, 1969), og peges på som årsag til bedre fastholdelse og rekruttering (Xyrichis & Ream, 2008). På den anden side har især Foucault-inspireret forskere vist, hvordan øget selvstyring kan være med til at skabe frihed og ansvar på nye måder, hvori frihed konnoteres til individuel selvstyring (Rose, 1999) og medarbejderne kan blive ansvarliggjorte for ledelsesbeslutninger (Tynell, 2002; Wadel, 2005). Selvstyrende teams kan resultere i nye kontrolformer, der i højere grad virker gennem skabelsen af relationer, normer og praksisser end gennem mere hierarkisk kontrol (Barker, 1993; Hawkins, 2013; Larson & Tompkins, 2005; Papa et al., 1997; Sewell, 1998). Ambitionerne om at afbøde den nuværende rekrutterings- og fastholdelseskriser ved at skabe attraktive arbejdsvilkår med selvstyrende teams indbefatter således potentielt modstridende paradokser, hvori selvstyring rummer spændinger, der ikke nødvendigvis leder til mere arbejdsglæde for medarbejderne.

Samlet set syntes reorganiseringen af ældreplejen og indførelsen af selvstyrende teams at have potentiale til både at transformere forestillinger om omsorg og omsorgsrelationer, professionelle samarbejdsrelationer og identiteter samt styringen af medarbejdernes professionelle råderum. Alt sammen i håbet om at skabe mere attraktive arbejdspladser.

## 1.5 Forskningsspørgsmål

Disse politiske ambitioner og politikker udfoldes og sammenvæves dog i praksisser i konkrete ældreplejeenheder i kommunerne. Reformen af den offentlige sektor skal ikke ses som en lineær proces, hvor politiske ideer og politikker gradvist afløser hidtidige styrings- og organiseringsformer. Reformen og politikker skabes, forandres og tilpasses i stedet i samspil og forhandlinger med de offentligt ansatte, der arbejder i institutionerne. Det handler om både at undersøge arbejdets og omsorgens mikrofysik i velfærdsstaten og de betingelser, der påvirker disse (Carstensen et al., 2021; Dahl, 2019; Kamp & Hansen, 2019b; Newman, 2016). Medarbejderne i ældreplejen får med andre ord en central rolle i at implementere og praktisere disse ambitioner i reorganiseringen af ældreplejen.

Med udgangspunkt i teoretiske perspektiver indenfor foucauldiansk styringstænkning, feministisk omsorgsforskning samt sociologiske forståelser af professioner, tværprofessionelt samarbejde og accountability, undersøger jeg i denne afhandling følgende overordnede forskningsspørgsmål:

*Hvordan påvirkes og udvikles forståelser af omsorg, samt medarbejdernes professionelle praksisser samarbejdsrelationer og identiteter, når kommunerne implementerer selvstyrende teams i ældreplejen? Og hvordan kan disse udviklinger bidrage til ønskerne om at skabe mere attraktive arbejdsvilkår?*

Afhandlingens analyser er udarbejdet som artikler med fire underspørgsmål tilknyttet hver sin forskningsartikel:

*Artikel 1: Hvordan problematiseres den nuværende hjemmepleje, og hvilke rationaler om omsorg, omsorgsarbejdernes og borgernes roller informeres indførelsen af selvstyrende teams af?*

*Artikel 2: Hvordan praktiseres selvstyring af kørelister i sociomaterielle assemblager i hjemmeplejen og hvordan indvirker dette på ønskerne om at skabe mere attraktive arbejdsvilkår?*

*Artikel 3: How do care workers negotiate multiple and sometimes conflicting accountabilities, and their implications for relationships with the organization, management, colleagues and clients when working in self-managing teams?*

*Artikel 4: How do nurses and care workers in interprofessional self-managing teams engage in different kinds of boundary work and how do the political rationalities of flexibility, continuity and person-centered care form part of these practices?*

## 1.6 Afhandlingens opbygning

Afhandlingen er struktureret i seks kapitler, og indeholder fire artikler, der tilsammen udgør analysen.

### **Kapitel 1: Indledning**

Kapitel et introducerer forskningens overordnede emne og kontekstualisering. Jeg fremhæver centrale diskussioner og potentielle spændinger, når kommunerne implementerer selvstyrende teams i ældreplejen. Kapitlet præsenterer også afhandlingens forskningsspørgsmål.

### **Kapitel 2: Forskning i selvstyrende teams**

Kapitel to præsenterer væsentlige forskningsbidrag fra den eksisterende forskning om selvstyrende teams. Jeg diskuterer disse i relation til tre udvalgte emner om ansvar, frihed og accountability i selvstyrende teams; konstruktionen af identitet i selvstyrende teams

og samarbejde i selvstyrende teams. Under hvert tema præsenteres også væsentlige empiriske fund fra primært evalueringer og casebeskrivelser af selvstyrende teams i ældreplejen. Endeligt placerer kapitlet afhandlingen i relation til disse væsentlige diskussioner i feltet, og i opsamlingen tydeliggøres, hvilke væsentlige bidrag afhandlingen bygger videre på.

### **Kapitel 3: Teoretiske perspektiver og begreber: omsorgsarbejde og ældrepleje som styring og praksisser**

I kapitel tre præsenterer og diskuterer jeg afhandlingens teoretiske inspirationer og begreber. Med afsæt i foucauldiansk styringstænkning diskuteres mulighederne for at undersøge agentiale og praksisorienterede teoretiske perspektiver, hvor jeg trækker på feministisk omsorgsforskning, herunder især forsøg på at undersøge omsorgsarbejde som en del af sociomaterielle assemblager, sociologisk professionsteori og teori om identitetskonstruktioner samt begreberne boundary work og accountability work.

Samlet bidrager dette teoretiske afsæt til en undersøgelse af implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen som ændringer i både styring og praksisser.

### **Kapitel 4: Metodologi**

Kapitel fire introducerer og diskuterer afhandlingens metodologi. Med udgangspunkt i poststrukturalistiske tilgange til vidensproduktion og forskningens kritiske potentialer diskuterer jeg multi-sited etnografi og udvælgelsens af feltlokationer. Jeg præsenterer afhandlingens to centrale lokationer og diskuterer dataproduktionen i afhandlingens metoder. Endeligt diskuteres positioneringer, forskningsetik og til sidst præsenteres afhandlingens analysestrategier

### **Kapitel 5: Analyse**

Kapitel 5 er afhandlingens analyse og udgøres af fire forskningsartikler svarende til de fire underordnede forskningsspørgsmål.

Artikel 1: *Selvstyrende teams i hjemmeplejen: Nye forståelser af omsorg, borgere og omsorgsarbejdere*

Afhandlingens første artikel er en policyanalyse af de problematiseringer og rationaliteter, som implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen er informeret af.

Artikel 2: *Selvstyrende teams i hjemmeplejen - en vej til mere attraktivt arbejde?*

Afhandlingens anden artikel undersøger, hvordan planlægningen af kørelister udfoldes i selvstyrende teams som del af praksisser i sociomaterielle assemblager, og relaterer disse fund til ambitionerne om at skabe mere attraktive arbejdspladser.

Artikel 3: *Accountability work in 'liberated' public services: negotiations of responsibility and good care in self-managing teams*

Afhandlingens tredje artikel undersøger, hvordan ansvar, frihed og kontrol rekonfigureres med implementeringen af selvstyreende teams. Artiklen sætter fokus på, hvordan medarbejderne engageres i forskellige former for accountability work, og hvordan dette påvirker det relationelle landskab i ældreplejen.

*Artikel 4: Implementing interprofessional self-managing teams in eldercare: boundary work and constructions of professional identities*

Afhandlingens fjerde og sidste artikel undersøger, hvordan det tværprofessionelle samarbejde udfoldes og sammenvæver i selvstyreende teams, og potentielt påvirker nye konstruktioner af professionelle identiteter.

### **Kapitel 6: Konkluderende diskussion**

Kapitel seks præsenterer afhandlingens endelige konklusioner. På tværs af de fire artikler fremhæves afhandlingens hovedfund til besvarelsen af det overordnede forskningsspørgsmål. Jeg diskuterer også afhandlingens bidrag og begrænsninger og til sidst diskuteres mulige implikationer for den fremtidige udvikling af ældreplejen og mulige veje for fremtidig forskning.

# Kapitel 2: Forskningen om selvstyrende teams

I dette kapitel vil jeg præsentere og diskutere den eksisterende litteratur om selvstyrende teams, herunder i relation til studier i ældreplejen. Kapitlet starter med en kort historisk og teoretisk placering af selvstyrende teams som koncept og hovedteoretiske strømninger. Derefter følger en kort diskussion af de forskellige definitioner af selvstyrende teams og endelig diskuteres tre tematiske nedslag med relevans for afhandlingens undersøgelsesfelt. Kapitlet har til formål at beskrive, hvordan projektet skriver sig ind i og trækker på eksisterende forskning om selvstyrende teams.

## 2.1 Historiske og teoretiske hovedstrømninger

Selvstyrende teams som praktisk koncept og teoretisk begreb forbindes ofte med de berømte Hawthorn-forsøg i 1920'erne og 1930'erne. Selvom disse forsøg senere er blevet voldsomt kritiseret og ikke omhandlede selvstyrende teams, så starter flere forskere fortællingen her, fordi forsøgene satte fokus på, at produktivitet ikke udelukkende kunne forbindes med arbejdets indretning og forhold, men også handlede om interpersonelle relationer mellem medarbejdere i et team (Bondarouk et al., 2018; Yeatts, & Hyten, 1998). På baggrund af resultaterne fra Hawthorn-fabrikken udviklede især Elton Mayo en række teorier om motivationsfaktorer, uformelle organisationer, samt betydningen af mindre hierarkiske ledelsesformer – det der sidenhen er blevet kaldt Human Relations-skolen (Scheuer, 2014). Forskningen indenfor Human Relations ligger vægt på at produktiviteten på en arbejdsplads kan øges, hvis medarbejderne får mere indflydelse (Wilkinson, 1998; Yeatts, & Hyten, 1998). Dette fokus på uformelle sociale relationer og de mere psykologiske aspekter af arbejdet stod ikke bare i kontrast til den daværende og overvejende tayloristiske måde at organisere fabriksarbejde på, ideerne kan også genfindes i senere forskning om selvstyrende teams.

De første egentlige eksperimenter og teoretiseringer med og om selvstyrende teams associeres med Tavistok Instituttet og Trist & Bamforth's (1951) arbejde med engelske minearbejdere i 1950'erne. Modsat den gængse arbejdsorganisering, arbejdede minearbejderne i det som Trist og Bamforth døbte autonome arbejdsgrupper. Disse var kendetegnet ved minimal ledelse, skiftende roller og tværfaglige kompetencer, som gjorde det muligt at mine kul 24 timer i døgnet og derved øge produktiviteten (Bernstein et al., 2016). Trist og Bamforth var optagede af, hvordan motivation, medarbejdertilfredshed og effektivitet ikke kun kan tilskrives enten det sociale og psykologiske eller de materielle og tekniske forhold. De udviklede på den baggrund socioteknikken, der fokuserer på



afhængigheder og relationer mellem aspekter af det sociale og tekniske ved et konkret arbejde (Emery & Trist, 1969; Pearson, 1992). Socioteknikken kan på den måde betegnes som en normativ systemteori, hvori relationerne mellem det tekniske og det sociale vil påvirke både arbejdsglæde og effektivitet (Trist, 1993), og hvor den autonome arbejdsgruppe, eller det selvstyrende team, er den organiserende enhed, der gør det muligt at integrere individ- og gruppemotivationer med organisationens mål (Proença, 2010; Cummings, 1978). Socioteknikken repræsenterer et opgør med et af de måske vigtigste kendetegn ved arbejdsdelingen i scientific management; at maksimal effektivitet kan opnås ved i videst muligt omfang at simplificere og specialisere jobfunktioner, så medarbejderne bliver eksperter indenfor deres specifikke kompetencer (Yeatts & Hyten, 1998).

Socioteknikken har siden udviklet sig i flere retninger om 'autonome', 'semiautonome' og 'selvregulerede' arbejdsgrupper (Cummings, 1978). Særligt i Nederlandene og i Skandinavien førtes ideerne videre, og i sidstnævnte gennemførtes adskillige forsøg indenfor industrien under navne som selvstyrende grupper, medstyrende grupper og selvforvaltende grupper. Emerys og Thorsruds berømte forsøg med industrielt demokrati i Norge, byggede videre på ideerne om selvstyrende teams som den bærende byggekloks i organisationer, der kunne forene motivation og effektivitet (Emery & Thorsrud, 1969). Et væsentligt bidrag fra Emerys og Thorsrud er deres påpejning af, at ikke kun forhold som løn, arbejdstider og sikkerhed er vigtige i relation til arbejdets psykologiske sider og produktivitet. Også arbejdets indhold og indflydelse på beslutninger om eget arbejde, er afgørende for både medarbejdernes trivsel og produktivitet (Hasle & Sørensen, 2013). Dele af socioteknikken og herunder ideerne om selvstyrende teams udviklede sig videre i bevægelsen Quality of Work Life (QWL) (Polley & Ribbens, 1998; Wall, Kemp, Jackson & Clegg, 1986). I Japan udvikledes selvstyrende teams sig i koncepter som lean-management og total quality management (TQM) (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016; Ezzamel & Willmott, 1998) med stærke elementer fra og associationer til taylorismen (Proença, 2010). Sideløbende udvikledes også en mere empowerment-inspireret tilgang, som i dag genfindes i dele af Human Resource Management-bevægelsen. Her ses medarbejderen som en organisatorisk ressource, der skal dyrkes gennem kreativitet, autonomi, ansvar og teamsamarbejde, og hvor medarbejderinddragelsen i høj grad er designet af ledelsen til at sikre engagement og performance (Proença, 2010; Legge, 1995). På den måde har ideerne om selvstyrende teams udviklet sig fra at være en platform for at forbedre arbejdslivet til at blive et mainstreamkoncept, der i høj grad har blik for arbejderen som individ.

## **Kritiske studier af selvstyrende teams**

Disse ovenstående fremstillinger af selvstyrende teams som repræsenterende en overvejende 'humanistisk' orientering af organisationer, hvor ufleksible, ihumane og bureaukratiske aspekter erstattes af mere involverende, fleksible og motiverende idealer førte som

skitseret til en stigning i antallet af forsøg med implementering selvstyrende teams. I 1994 noterer Barker & Tompkins at:

*"This change to self-managing teams is currently the most popular form of organizational restructuring and is a system that draws its power from employee identification with strong team values."* (Barker & Tompkins, 1994, s. 224)

Samtidig rejser en række forskellige forskere fra forskellige forskningsretninger kritikker af denne moderne organisations- og ledelsesform under det, der samlet betegnes som Critical Management Studies (CMS). Forskningen indenfor rammen af CMS udspringer overvejende fra labour process-teori og trækker både på kritisk teori, feministiske organisationsstudier og Foucault-inspirerede governmentality-studier. Fælles er således en forståelse af organisationer, som baseret på magt, magtrelationer og konflikter (Alvesson & Willmott, 1992). Særligt poststrukturalistiske og foucauldianske perspektiver har undersøgt, hvordan selvstyrende teams ikke nødvendigvis er et myndiggørende projekt, hvor medarbejderne får mere frihed, magt, trivsel og læring. Tydelig ledelse og kontrol erstattes derimod mere subtile styringsformer, som ikke opererer i opposition til medarbejderne, men hvor medarbejdernes frihed og selvstyre netop er forudsætningen for magten (Kunda, 1992; Alvesson et al, 2009). Studier har med et governmentality-perspektiv analyseret selvstyrende teams som en styringsteknologi, der ikke blot gør det muligt at styre medarbejderne på afstand, men også implicerer en mobilisering af medarbejdernes støtte og forpligtigelse ved til gengæld at stille mere selvstyring og et mere meningsfuldt arbejde i udsigt (fx Barker, 1993). Selvom disse forskellige teoriretninger har hver deres teoretiske genealogi, så deler de også et fælles fokus på grupper og grupperelationer, som en central del i at forstå arbejdsprocesser. Individet er ikke en isoleret enhed, men altid del af et netværk af interpersonelle relationer (Miller & Rose, 1988) samt diskursive og materielle relationer.

Efterhånden som selvstyrende teams bliver et etableret ledelsesredskab, opstår der også en del forskning, der beskæftiger sig med, hvordan disse teams produktivitet kan forbedres.

## **Studier med fokus på produktivitet i selvstyrende teams**

Udover de her opridsede hovedstrømninger, beskæftiger en del af forskningen om selvstyrende teams sig med studier af, hvilke faktorer, der kan relateres til selvstyrende teams performance og lede til mere effektivitet (Balkema & Molleman, 1999; Cohen, 1994; Doblinger, 2022; Gladstein, 1984; Hackman & Oldham, 1980; Magpili & Pazos, 2018; Millikin et al., 2010; Spreitzer et al., 1999; Yang & Guy, 2011; Yeatts & Hyten, 2013; Wageman, 1997). Derudover forsøger forskningen at udvikle modeller med faser eller trin i forhold til teams modenhed, og at undersøge hvordan de kan implementeres, og hvilke redskaber en organisation skal gøre brug af (Balkema & Molleman, 1999;

Katzenbach & Smith, 1993; Pais, 2010; Tuckman, 1965; Wilson & Whittington, 2001), herunder indenfor sundhedsvæsenet og særligt hjemmeplejen (Becker-Reems, 1994; Geerts et al., 2021; McAiney, 1998). McAiney udvikler fx det hun selv betegner som en empowered teammodel med vægt på kontinuitet for borgerne og øget autonomi til medarbejderne på plejehjem. Selvstyrende teams genfindes også i koncepter som holakrati (Bernstein et al., 2016; Robertson, 2016), sociokrati (Rau & Gonzalez, 2018) og teal (Laloux, 2014) – som alle dog bygger på ideer om ikke kun selvstyrende teams, men selvstyrende organisationer.

Disse studier repræsenterer en form for mainstreaming af konceptet om selvstyrende teams, hvor man gennem udvikling af 'best practice' beskæftiger sig med, hvordan disse teams kan implementeres og designes.

## **Studier af selvstyrende teams i ældreplejen**

Indenfor afhandlingens empiriske felt kan hovedparten af forskningen om selvstyrende teams karakteriseres som en form for evalueringer. Det drejer sig om enten casebaserede beskrivelser af Buurtzorg (fx Alders, 2015; Johansen & van den Bosch, 2017; Kreitzer et al., 2015; Monsen & de Blok, 2013a og b; Nandram, 2015; Nandram & Koster, 2014) eller andre ældreplejeleverandører i Nederlandene (fx Bondarouk et al., 2018), undersøgelser af medarbejdertilfredshed og personaleomsætning i relation til implementeringen af selvstyrende teams (fx Drennan et al., 2018a; Maurits et al., 2017; Routsalainen et al., 2020; Yeatts & Seward, 2000), eller evalueringer af forsøg i England (fx Drennan et al., 2018b; Hamm & Glyn-Jones, 2019; Lalani et al., 2019; Maybin et al., 2019), Skotland (fx Leask, 2018; Leask, & Gilmartin, 2019; Leask, et al., 2020), Schweiz (Hegedüs et al., 2022a), Norge (fx Eide et al., 2018) og Danmark (Kjellberg, 2021; 2023a; 2023b; Kjellberg et al., 2023). Undtagelser herfra er Bøgeskov & Segoli (2023), som på baggrund af et interviewstudie blandt ledere i kommunerne i Danmark beskriver, hvordan selvstyrende teams opfattes som et fleksibelt koncept, der mødes med både optimisme, forbehold og bekymringer, og som skal løse mange udfordringer. Ligeledes viser Hansen (2022) og Hansen & Neumann (2023), som på baggrund af interviews og observationer har undersøgt ældreplejen i Oslo, hvordan tillidspolitikker omsættes til praksis i førstelinjen, hvor omsorgsarbejdere bringer styringsrelationer i spil i deres professionelle skønsudøvelse.

Selvstyrende teams er således både historisk og teoretisk blevet associeret med human relations-skolen, socioteknikken, industrielt demokrati, lean og TQM. Og med human resource management, QWL, Teal, sociokrati, holakrati og critical management studies. Selvstyrende teams implementeres og konnoteres med mange forskellige meningsbetydninger og håb. Fælles er, at selvstyrende teams er et organisatorisk koncept, der på forskellig vis ændrer styringen af og styringsrelationerne mellem medarbejdere, ledelse, brugere/borgere og resten af organisationen.

## Hvad forstås ved selvstyrende team?

Som det fremgår af ovenstående afsnit, er forskningen om selvstyrende teams mangeartet og beskæftiger sig med centrale elementer som autonomi/indflydelse og organisering/styring fra forskellige teoretiske positioner. På samme måde omtales og defineres selvstyrende teams forskelligt.

Selvstyrende teams omtales med begreber som autonomous eller semiautonomous work group eller team (Cummings, 1978), self-designing eller self-governing team (Hackman, 1986), som self-directed, self-organising, self-regulating, eller empowered team (Van Mierlo et al., 2005). Ifølge Lee & Edmondson (2017) er self-managing team, som jeg oversætter til selvstyrende, dog efterhånden den mest udbredte betegnelse, og den der bedst fanger konceptets relation til en mindre hierarkisk organisering. Denne manglende enighed i terminologi afspejler en tilsvarende mangel på en fælles forståelse af, hvad begrebet selvstyrende team dækker over (Langfred, 2007). Flere forskere henviser til ældre definitioner af især Hackman (1986) eller Katzenbach & Smith (1993)<sup>5</sup>, som begge implicerer en forståelse af selvstyrende teams som én ikke given størrelse, men at selvstyre i højere grad skal forstås på et kontinuum, og heraf at selvstyrende teams kan være selvstyrende på flere forskellige måder.

Overordnet er der en vis enighed om, at selvstyrende teams har autonomi eller selvstændig beslutningskompetence med tilhørende ansvar for en opgave (Cohen & Ledford, 1994; Langfred & Rockmann, 2016; Manz & Sims, 1986). Selvstyrende teams kan også have beslutningskompetencer og ansvar i relation til ledelsesopgaver, og de findes både i konstruktioner uden formelle ledere (Laloux, 2014; Bondarouk et al., 2018), samt i konstruktioner med eksterne ledere eller supervisere (Morgeson, 2005; Pearson, 1992).<sup>6</sup>

Der er i de forskellige definitioner også enighed om at selvstyrende teams er relativt små, typisk mellem 8-15 medlemmer (Wall et al., 1986), og at disse medlemmer i høj grad betragtes som ligeværdige (Barker, 1993). I flere definitioner (fx Katzenbach & Smith,

---

<sup>5</sup> Hackman skelner mellem forskellige typer af teams, som med stigende grader af selvstyre betegnes: self-managing, self-designing og self-governing. Self-governing teams har den mest udprægede grad af selvstyre og svarer til det andre forskere betegner som selvledende teams (Manz, 1992; Stewart et al., 2011). Katzenbach & Smith's definitioner bygger på en fasemodel startende med en arbejdsgruppe, pseudo-team, potentielt team, rigtigt team og endelig højt ydende team. Der skelnes i forskningen derved mellem selvledende og selvstyrende team. Manz (1992) anfører at selvledende teams har beslutningskompetence over både what, how and why og selvstyrende teams har beslutningskompetence over how. Med det menes, at hvor selvledende teams typisk både har autonomi til at beslutte, hvad der skal gøres, hvordan det skal gøres og hvorfor det skal gøres, så har selvstyrende teams primært kompetencer til at beslutte, hvordan arbejdet skal udføres.

<sup>6</sup> Kemp et al. (1983) fremhæver, at når selvstyrende teams implementeres i en allerede eksisterende organisation, vil de fleste ledelsesfunktioner ofte blive tilskrevet en ekstern supervisor.

1993; Magpili & Pazos, 2018) fremhæves teamets fælles mål eller opgaver, som fx at levere ældrepleje til borgere i et givent geografisk område, og at medlemmerne skal besidde forskellige faglige kompetencer for at løse denne fælles opgave (Hackman & Oldham, 1976; Bondarouk et al., 2018; Moorhead et al., 1998; Wall & Clegg, 1981). Det indebærer også at temaets opgave ikke kan reduceres til individuelle jobbeskrivelser (Cummings, 1978; Wall et al., 1986), og at medarbejderne er indbyrdes afhængige af hinanden for at løse opgaven (Langfred, 2007), og derved får et kollektivt ansvar (Van Mierlo et al., 2005).

Dette projekt ikke har til formål at give en entydig definition af, hvad selvstyrende teams i ældreplejen er, eller at måle og diskutere graderne af selvstyring i de forskellige kommuner. Derimod genfinder jeg flere af de her opridsede elementer, i det kommunerne selv betegner som både selvstyrende, lokale, faste, mindre og tværprofessionelle teams. Når forskere fx identificerer, hvordan opgaveafhængighed og forskellige kompetencer er relevante karakteristika, så relaterer jeg disse beskrivelser til kommunernes fokus på, at teams skal være faste og tværprofessionelle. Samtidig har jeg også fokus på, hvordan dette koncept tolkes i lokale varianter i relation til ovenstående elementer.

I de følgende afsnit gennemgår jeg ikke de ovenfor opridsede teoretiske strømningers individuelle bidrag, men kigger i stedet på tværs af dem i en diskussion af tre temaer, der er særligt relevante for dette projekt:

- Ansvar, kontrol og accountability i selvstyrende teams
- Konstruktionen af identitet i selvstyrende teams
- Samarbejde i selvstyrende teams

## 2.2 Ansvar, kontrol og accountability i selvstyrende teams

Det første tema relaterer sig til diskussioner af ansvar, kontrol og accountability – og sammenhængen mellem disse – i selvstyrende teams. Som det fremgår af forrige afsnit, følges den øgede autonomi eller indflydelse med øget ansvarliggørelse. Et af de centrale principper ved selvstyrende teams er, at det er teamet, og ikke ledelsen, der har ansvar for teamets arbejde og performance (Millikin et al., 2010; Moorhead et al., 1998; Wageman, 1997). Dette har medvirket til, at en stor del af den eksisterende forskning i selvstyrende teams har undersøgt, hvordan øget indflydelse fører til, at medarbejderne ansvarliggøres for tidligere ledelsesbeslutninger og -områder (fx Tynell, 2002; Wadel, 2005). Især forskningen inden for CMS har sat kritisk fokus på, hvordan selvstyrende teams er en styringsform baseret på en ansvarliggørelse af teamet og dets medlemmer, hvor medarbejderne bliver ansvarlige for opfyldelsen af organisationens mål. Et ansvar som ofte

er individualiseret og internaliseret, og hvor medarbejderne skal styre sig selv og tage ansvar for denne styring.

Inden for socioteknikken peger Trist & Bamforth (1951) på begrebet ansvarlig autonomi som en måde at beskrive forholdet mellem indflydelse og ansvar på i selvstyrende teams. Ifølge Hvid (2014) beskriver begrebet, hvordan både autonomi og ansvarlighed skabes i teams, hvor autonomi ideelt set bliver til i en gensidig relation mellem team og individ. Et team er autonomt, når det samtidig bidrager til individuel autonomi for medlemmerne, og medlemmernes individuelle autonomi bliver muligt gennem det selvstyrende team. Medlemmernes daglige arbejde er både noget, den enkelte medarbejder udvikler, og noget teamet i fællesskab har sat rammerne for. Samtidig har den enkelte medarbejder gennem sine erfaringer fra sit arbejde mulighed for at påvirke teamets rammer og måder at arbejde på. Både den enkeltes og teamets ansvarlighed er knyttet til de krav og forventninger, der stilles. Krav og forventninger, som man også er ansvarlig for at påvirke (Hvid, 2014). I et studie på en nyligt oprettet konfekturefabrik undersøger Kemp et al. (1983) sociotekniske jobdesign og finder fx, at medarbejderne var glade for de selvstyrende teams og det medfølgende ansvar, hvor de ikke havde "*supervisors breathing down their necks*" (s. 283). Omvendt oplevede nogle af lederne usikkerhed i forhold til deres grænser, og hvornår de fx måtte påtale hygiejnestandarderne i et team.

Understregningen af medarbejdernes ansvar for også at påvirket arbejdets krav og forventninger er noget af det, der adskiller socioteknikken fra fx lean-koncepter, hvor medarbejderne ikke gives ansvar for en øget indflydelse, men for at øge produktiviteten. Nogle forskere argumenter for at lean ikke bare øger medarbejdernes ansvarlighed, men også ledelsens kontrol med arbejdet (Barker, 1993; Sewell & Wilkinson, 1992; Delbridge et al, 1992).

Inden for arbejds sociologien snakker forskere mere bredt om kollektiv ansvarlighed som en del af medarbejdernes selvdisciplinering for at nå de opstillede mål og resultater i selvstyrende teams. Denne kollektive ansvarlighed kan lede til at teammedlemmer overvåger hinanden for at forhindre handlinger, der eventuelt kan bringe disse resultater i fare (Knights & McCabe, 2000; Proença, 2010). Flere peger på, at denne kollektive ansvarlighed er bundet tæt op på udviklingen af normer i teams, som fungerer som en slags standarder, der regulerer medlemmernes adfærd (Hackman, 1987; Spreitzer et al., 1999).

Især indenfor CMS har forskere været optaget af, hvordan normer, værdier og regler i selvstyrende teams bliver nye måder at sikre medlemmernes ansvar på og kontrollere dem på. Ud fra en teoretisk forståelse af, at magt og kontrol altid er til stede i organisationer (Larson & Tompkins, 2005), har forskere undersøgt, hvordan Webers beskrivelse af kontrol i bureaukratiske organisationer, hvor medarbejderne begrænses af en regelbaseret rationalitet – jernburet - ændres eller suppleres af andre og mere normative kontrolformer i selvstyrende teams (Barker, 1993; Barley & Kunda, 1992; Ezzamel & Willmott, 1998). En af disse former for kontrol er Tompkins & Cheney's (1985) begreb om concertive

control. I sin videreudvikling af begrebet concertive control argumenter Barker (1993) for, at den hierarkiske kontrol, som vi kender fra bureaukratiske organisationer, i selvstyrende teams erstattes af en form for samstemmende kontrol, som ikke blot viser sig mere magtfuld, men som også bygger på at:

*"new collaboratively created, value-laden premises (manifest as ideas, norms, and rules) become the supervisory force that guides activity in the concertive control system."* (Barker, 1993, s. 412)

Selvstyrende teams høje grad af social interaktion og selvstændige beslutningskraft er med andre ord med til at skabe normer og værdier gennem hvilke, teammedlemmer kontrollerer hinanden og sig selv. Disse normer og værdier støtter ofte organisationens visioner og mål, og teammedlemmer oplever en form for moralsk ansvar for ikke at svigte hinanden i at nå disse mål. 'Concertive control' opererer således gennem teammedlemmernes identifikation med teamets (og derved organisationens) mål, og ved at teammedlemmerne overvåger og kontrollerer hinanden. Det Barker også betegner peer-based control (Barker, 1993; 1999; Barker & Tompkins, 1994). Barkers betydningsfulde arbejde har bidraget til en lang række undersøgelser af, hvordan 'concertive control' på forskelligvis bliver en del af ansvarliggørelsen og kontrolsystemerne i selvstyrende teams (se fx Hawkins, 2013; Larson & Tompkins, 2005; Papa et al., 1997; Sewell, 1998), og flere forskere har også peget på, hvordan disse nye kontrolformer opererer ved at inddrage medarbejdernes personlighed og privatliv (fx Casey 1999; Knights & McCabe, 2003; Kunda 1992; Papa et al., 1997; Tynell 2002). Ifølge Miller & Rose (1988) åbner selvstyrende teams op for, at den enkelte medarbejders liv kan granskes. Ens forhold til arbejdet, til kollegaer og til organisationen kan ikke længere betragtes som private, men bliver en del af organisationens interessesfære og derved potentielt underlagt interventioner. Herved sker der også en individualisering, hvor, som fx Tynell (2002) viser, medarbejderne tolker udfordringer i arbejdet som et udtryk for egne begrænsninger.

Nogle forskere har peget på, at de humanistiske italesættelser af selvstyrende teams, hvor de opfattes som et gode, der reflekterer medarbejdernes ønsker om mere indflydelse kan være med til legitimere nye kontrolformer fra ledelsen (Knights & McCabe, 2003; Proenca, 2010). En udvikling som understøttes af en mere generel tendens, hvor det øgede fokus på involvering, læring, medarbejdermotivation og -dedikation fordrer hengivende teamkulturer (Barley & Kunda, 1992; Ezzamel & Willmott, 1998). Disse forskningsresultater har ikke bare bidraget med værdifulde indsigter om selvstyrende teams og hvordan ansvar og kontrol omfalkuterer og samspiller med øget indflydelse i skabelsen af nye styringsrelationer. De har også i senere studier sat fokus på at dette nye styringslandskab ikke skal forstås deterministisk, og at medarbejderne ikke nødvendigvis tager styringen på sig. Mest kendt er måske Knights & McCabes (2000; 2003) undersøgelser af, hvordan medarbejderne gør modstand mod disse ledelsesstrategier, som både forventer selvstyre og kræver underkastelse til teamet. På en bilfabrik viste nogle medarbejdere tydeligt modstand mod ledelsens forsøg på at samle hele organisationen under en ny

kvalitetsforståelse. Nogle opfattede det som en kritik af deres nuværende arbejde, andre oplevede at den nye kvalitetsforståelse slet ikke var ny, men afspejlede, hvordan de altid havde arbejdet. Andre igen oplevede, at ledelsen prøvede at ændre deres tankesæt for at hive mere arbejde ud af dem uden at skulle kompensere dem økonomisk. Det resulterede i både mistillid mod ledelsen og i kynisme mod teamarbejde som koncept (Knights & McCabes, 2000). I en undersøgelse af et call center peger Knights & McCabes (2023) på, at ledelsens understregning af gode kunderelationer og god kundeservice, som de vigtigste parametre medarbejderne skal dedikere sig til, kan opleves som en byrde, hvor medarbejderne hele tiden skal finde måder at forbedre og effektivisere servicen på.

En anden og mindre udbredt måde at undersøge, hvordan ansvar og kontrol rekonfigureres og skaber nye styringsrelationer i selvstyrende teams, er ved at undersøge accountability. Accountability er længe blevet relateret til teamarbejde og indgår i flere definitioner, fx hos Katzenbach and Smith's (1993), hvor et team er:

*“a small number of people with complementary skills, who are committed to a common purpose, set of performance goals and approach for which they hold themselves mutually accountable”* (Katzenbach and Smith, 1993, s. 112)

I et studie af selvstyrende teams på en tøjfabrik undersøger Ezzamel & Willmott (1998), hvordan den nye teamorganisering af arbejdet følges af nye former for accounting. Her blev nye præstationsindikatorer brugt som accounting-baseret kontrol, hvilket gjorde det muligt for ledelsen at monitorere medarbejderne på afstand ved at invitere de teams, de identificerede som dårligere præsterende, til at disciplinere sig i forhold til de præstationsindikatorer, ledelsen havde opstillet. Uden at diktere arbejdet i teamet skabte ledelsen et system, hvor teamet blev accountable, hvilket stimulerede en normativ kontrol i form af peer-pres.

I andre organisationer, der har implementeret selvstyrende teams, er denne implementering ligeledes fulgt af forskellige accountability-teknologier, som målinger af brugertilfredshed og kollegabaseret review samt feedback på andres præstationer (Schuijt, 2018).

En lang række studier har således peget på, hvordan selvstyrende teams kan ansvarliggøre medarbejderne for organisationens mål, men også hvordan medarbejderne ikke nødvendigvis ukritisk overtager disse som deres egne.

## **Ansvar, kontrol og accountability i selvstyrende teams i ældreplejen**

Som nævnt udgøres forskningen i selvstyrende teams i ældreplejen primært af evalueringer. Disse peger på en række interessante empiriske fund i relation til, hvordan øget selvstyring følges med øget ansvarliggørelse og nye former for accountability. Jeg vil her



fremhæve tre temaer relateret til uklarhed, planlægning og tid, der har fungeret som opmærksomhedspunkter i mine analyser.

Overordnet er de tre temaer relateret til, hvordan det øgede faglige råderum, som selvstyrende teams skaber, følges af mere kollektivt ansvar (Hansen, 2022; Hansen & Neumann, 2023). For det første peger flere evalueringer og undersøgelser på, at det både for medarbejderne og organisationen kan være uklart, hvad det vil sige at indføre og arbejde i selvstyrende teams (Leask et al., 2020; Hegedüs et al., 2022b). Det er uklart, hvilke dele af arbejdet medarbejderne får både indflydelse på og ansvar for samt under hvilke rammer. Det kollektive ansvar, som følger med selvstyringen, er ofte uafklaret, både i relation til ledelsen, kvalitetssikring og forvaltningsretlige spørgsmål, såsom retssikkerhed i relation til revurdering og visitation af borgere (Eide et al., 2018). De kendte hierarkiske strukturer kan være svære for organisationen at overkomme (Drennan et al., 2018b; Jantunen et al., 2020; Bondas, 2018), hvilket bevirker, at resten af organisationen fortsat forsøger at styre teamet efter hierarkiske principper (Drennan et al., 2018b). I en beskrivelse af en hjemmeplejeorganisation i Nederlandene fremhæver Schuijt (2018) at, hvor medarbejderne i traditionelle organisationer er accountable overfor ledelsen, så er de i selvstyrende teams accountable overfor hinanden.

For det andet får medarbejderne et kollektivt ansvar for at koordinere og planlægge plejen. Det kollektive ansvar skydes nedad i organisationen, og medarbejderne bliver ansvarlige for at få arbejdsdagen til at lykkes. I en undersøgelse af, hvordan medarbejderne som street-level bureaucrats er med til at skabe ældreplejen i Oslo, viser Hansen (2022) og Hansen & Neuman (2023), hvordan den tillidsbaserede model med selvstyrende teams ændrer styringsrelationerne. Medarbejderne blev ansvarliggjorte overfor hinanden i teamet for at sikre, at ressourcerne og kørelisterne gik op. Teamet oplevede, at de ikke kunne få hjælp fra ledelsen, men at: *“It is up to us : : : we just have to solve it within the team”* (s. 9). På den måde fik de et intensiveret kollektivt ansvar uden indflydelse på ressourcer.

For det tredje viser flere case-beskrivelser og evalueringer, hvordan tid buges som kontrol. I Buurtzorg har en række teknologier til hensigt både at ansvarliggøre, synliggøre og gøre teams accountable for deres tidsforbrug (Buch, 2020), og de teams, der klarer sig mindre godt, bliver opfordret til at søge råd hos højt performende teams (Schuijt, 2018). Tidsregistreringer fungerer således som en slags audit, hvor igennem medarbejderne kontrolleres. I Oslo blev teamets ressourcer og medarbejdernes tidsmæssige strukturering af deres faglige handlerum, som nævnt, styrende (Hansen & Neuman, 2023). I begge tilfælde sker der en ansvarliggørelse, hvor det enkelte teammedlem selv skal forvalte og styre brugen af tid – og hvor resten af teamet samtidig er kollektivt ansvarlig for dette. Selvom de norske teams tidsforbrug ikke fungerede som en kontrolteknologi på samme måde som i Buurtzorg, så viser disse fund, hvordan medarbejderne indgår i komplekse relationer, hvor ansvar, accountability og selvstyring væver sig sammen med organisationens rammer og ressourcer.

Afhandlingen indskriver sig i og trækker på disse centrale diskussioner om selvstyring, ansvar og accountability på flere måder. For det første inddrager jeg ideerne om, hvordan selvstyrende teams er med til at skabe kollektiv ansvarlighed og ændre relationerne mellem medarbejderne gennem skabelsen af normer. For at gøre dette trækker jeg især på den del af den eksisterende forskning, der har beskæftiget sig med kontrol, ansvar og selvstyring i et magtperspektiv. Med afsæt i foucauldianske forståelser undersøger jeg disse spørgsmål med begreberne om kollektivt ansvar og accountability. I artikel 2 undersøger jeg, hvordan selvstyring af kørelister som kollektivt ansvar udfolder sig og forbindes med skabelsen af fællesskab og normer i teamet. I artikel 3 undersøger jeg, hvordan kollektiv ansvarlighed kan forstås som accountability, hvori auditteknologier og NPM-teknikker indgår i et styringsmix. Medarbejderne bliver accountable på nye måder og engageres i nye og ændrede praksisser i relation til ledelsen og resten af organisationen, medarbejderne imellem og til borgerne og deres pårørende.

For det andet er jeg også inspireret af de agentiale perspektiver i dele af forskningen, hvor medarbejderne gennem strategier og modstandsformer ses som aktivt medskabende af selvstyrende teams. Disse perspektiver er gennem forskellige teoretiske begreber inddraget i artiklerne 2, 3 og 4.

For det tredje er jeg inspireret af nogle af de empiriske fund. Den uklarhed og relation til resten af organisationen, som flere evalueringer beskriver, har jeg genfundet i mit empiriske arbejde og forsøgt at analysere, særligt i artikel 3, hvor jeg teoretisk kobler det til forståelser af, hvordan forskellige styringsparadigmer sameksisterer. Beskrivelserne af, hvordan selvstyrende teams i ældreplejen kan blive kollektivt ansvarlige for planlægningen uden indflydelse på ressourcer, har inspireret mig til analyserne i artikel 2 om kørelisteplanlægning. Endelig har jeg i mit materiale genfundet beskrivelserne af, hvordan tid bruges som kontrolmekanisme, og i artikel 3 kobler jeg disse fund teoretisk til spørgsmål om accountability.

## 2.3 Konstruktionen af identiteter i selvstyrende teams

Med udviklingen af mere decentrale organiseringer og indførelsen af selvstyrende teams, opstod også en ny forskningsmæssig interesse for at undersøge skabelsen og reguleringen af identiteter i disse organisationer. På det organisatoriske niveau etableredes en tro på, at medarbejdernes deltagelse skulle opnås gennem identifikation med virksomhedens mål og værdier frem for gennem gulerods- og piskmekanismer kendetegnende de gamle bureaukratier (Bardon et al., 2012). I stedet for klare bureaukratiske strukturer med institutionaliserede metoder og historier, gennem hvilke institutioner fastholder dem selv (og deres medarbejdere), bliver mere kognitive strukturer med klare værdier og normer i stedet måden at skabe en fortælling og dermed en organisatorisk identitet på (Albert et al.,

2000). Det gælder om at vinde medarbejdernes "hearts and minds" og skabe en stærk organisationskultur. Gennem gentagne præsentationer af virksomhedens værdier via fx undervisning, introduktion, plakater og interne nyhedsbreve, inviteres medarbejderen til at omfavne det kollektive 'vi' (i stedet for 'den', 'de' eller 'virksomheden') i sine egne narrativer og forståelser af egen identitet (Alevson & Willmott, 2002). Dette perspektiv har ledt til en række undersøgelser af bestræbelserne på at indføre nye diskursive praksisser. Et eksempel er Cathrine Caseys (1999) undersøgelse af, hvordan overgangen til mere eller mindre selvstyrende teams, i form af implementeringen af TQM i en stor multinational virksomhed, følges af introduktionen af et 'nyt kulturprogram'. Formålet var at skabe medarbejderinvolvering, forbedre produktiviteten og øge kundetilfredsheden. For at opnå dette, krævede det en ny organisering med mindre direkte kontrol og - ifølge ledelsen - en ny type medarbejdere, som oplevede, at de via deres arbejde ville opnå selvudvikling og skabelsen af identitet og derved var villige til at arbejde ekstra hårdt. Via diskursive promovinger af bestemte former for adfærd, særlige værdier og italesættelser af teamet som familie, forsøgte virksomheden at skabe denne nye medarbejder, som entusiastisk manifesterer dedikation, loyalitet og passion for virksomhedens produkt og kunder.

Ligesom Caseys i undersøgelse, inddrager størstedelen af forskningen CMS-perspektiver. Fælles for de forskere, der har undersøgt identitetsdannelser inspireret af CMS, er, at identitet ikke betragtes som et simpelt resultat af valg, men at identiteter altid er kontekstuelle, dynamiske og del af magtrelationer. Inspireret af især Foucault har flere undersøgelser peget på, hvordan medarbejdernes identiteter eller subjektivitet skabes i komplekse relationer af concertive kontrol, overvågning og disciplinering (fx Barker, 1993; Casey, 1999; Kunda, 1992). Undersøgelser har ligeledes gjort opmærksom på, hvordan organisationer diskursivt og praktisk forsøger at konstruere medarbejdernes identiteter, med det formål at engagere dem i arbejdet og øge deres produktivitet (Bardon et al., 2012). En strømning indenfor CMS-inspirerede studier af skabelsen af identiteter i selvstyrende teams, bygger videre på Tompkins & Cheneys (1985) og Barkers (1993) analyser af concertive kontrol. I dette perspektiv kombineres forståelsen af concertive kontrol med en opmærksomhed på de udviklede processer, hvorigennem medarbejdere bliver fungerende medlemmer af en organisation og et team (Barker & Tompkins, 1994). Som en del af at indgå i selvstyrende teams konstruerer medarbejderne (i relation til organisationens mål) et værdibaseret kontrolsystem, som de investerer sig selv i ved at identificere sig med netop dette system. Gennem denne identifikation konstrueres medarbejderne socialt (Barker, 1993). På den måde virker identifikation ved, på den ene side at give medarbejderne en ballast til at håndtere organisationens krav, og på den anden side ved at få dem til at agere, fx ved at tage beslutninger i organisationens interesse (Barker & Tompkins, 1994).

Barkers arbejde har bidraget med værdifulde pointer om, hvordan medarbejderne i selvstyrende teams presser og kontrollerer hinanden til at agere i overensstemmelse med

teamets normer og værdier og Barker citeres ofte i artikler, som diskuterer reguleringen af identiteter i selvstyrende teams (fx Barker & Tompkins, 1994; Hawkins, 2013; Knights & McCabe, 2000; 2003; Parker & Slaughter, 1988).

Barker har senere peget på, hvordan medlemmer kan komme til at 'betale prisen' for denne identifikation ved at gøre, hvad der skal til for at blive opfattet som en teamplayer, herunder underkaste sig magtrelationer og villigt investere ens personlige identitet i teamet (Barker, 1999). Både Ezzamel & Willmott (1998) og Casey (1999) fremhæver i deres undersøgelser, hvordan virksomheder også forsøger at skabe fleksible medarbejderidentiteter eller subjektpositioner, som alt efter behov kan tilpasses i relation til de forskellige aktiviteter og opgaver, som en medarbejder kan blive bedt om at løse i et fleksibelt selvstyrende team.

En del studier inden for CMS-perspektivet har dog også sat fokus på, hvordan medarbejdere omformer og gør modstand i disse relationer (fx Ezzamel & Willmott, 1998; Knights & McCabe, 2003). Alveson & Willmott (2002) understreger vigtigheden af at være opmærksom på medarbejdernes modstand, når man undersøger effekterne af 'concerted' former for kontrol. Den organisatoriske regulering af identitet er ikke udtryk for en almægtig ledelse eller en deterministisk bestemt definition af medarbejderidentitet, men derimod en usikker og ofte omstridt proces, der involverer aktivt identitetsarbejde, som det fx ses i bestræbelserne på at indføre nye diskursive praksisser for teamwork. Ezzamel & Willmott (1998) beskriver fx, hvordan omlægningen til selvstyrende teams på en fabrik, hvor medarbejderne skulle påtage sig en ny teamidentitet og et kollektivt ansvar for at styre hinanden, stred mod eksisterende identitetskonstruktioner. Disse identitetskonstruktioner var støttet af den tidligere arbejdsorganisering, der promoverede identiteter som 'venner' og 'maskinoperatører', og resulterede i modstand mod implementeringen af selvstyrende teams. Forskningen peger derved dels på vigtigheden af at understrege styringens ikke-determinerende effekter, som snarere skal ses som forsøg eller 'will to govern'. Dels peger den også på en opmærksomhed på en multiplicitet af identiteter, der både kan konflikte, men også være gensidigt sammenvævede og konstruerende, og hvori også professionelle identiteter (som maskinoperatør) kan være væsentlige.

## **Konstruktionen af identiteter i selvstyrende teams i ældreplejen**

Undersøgelser af identitet i selvstyrende teams i sundhedssektoren og ældreplejen er sparsomme. De fleste evalueringer beskæftiger sig ikke eksplicit med identitetsdannelser, men ser derimod på roller i teams. Konstruktionen af roller, som fx mødeleder eller planlægger, er uden tvivl et element i konstruktionen af identiteter. I de fleste undersøgelser knyttes disse analyser dog til et ønske om at vide, hvilke typer af roller og om fx rolloverotation har en positiv indvirkning på teamets performance og effektivitet (fx Drennan et al., 2017; Hegedüs 2022b; Lalani et al., 2019; Nandram, 2015). Evalueringerne peger på,

at det at være teamplayer og varetage de forskellige roller, vægtes som væsentligt i den nye organisering af ældreplejen.

I evalueringer af selvstyrende teams i Haderslev og Syddjurs kommuner beskriver Kjellberg (2023a; 2023b), hvordan forskellige roller som planlægger, udvikler eller kontinuitetsansvarlig, roterer på skift mellem medarbejderne. Samtidig beskriver de, hvordan nogle, især social- og sundhedshjælpere, argumenterer for, at de er blevet hjælpere, fordi de ikke har lyst til at sidde på kontor og udføre administrative arbejdsopgaver, og hvordan de oplever, at der ikke er plads til de social- og sundhedshjælpere, som hellere vil bruge tiden sammen med borgerne (2023b). Denne kritik af og potentiel modstand mod nogle af de nye opgaver og roller, der følger med implementeringen af selvstyrende teams, kan læses i lyset af nogle af de nævnte teoretiske diskussioner, hvor konstruktionen af identiteter ikke kun handler om, hvorvidt man som medarbejder identificerer sig med sin arbejdsplads og teamet, men også om medarbejdernes professionelle identitet.

På baggrund af sine observationer i Buurtzorg beskriver Nandram (2015), hvordan nogle teams brugte deres beslutningskraft og frihed til selv at vælge tilgang. Det betød, at anbefalinger fra Buurtzorg, fx via intranettet, ikke altid blev fulgt, men at teamet i stedet forsøgte at skabe sin egen identitet som team ved at operationalisere disse anbefalinger på deres egen måde i praksis. Dette kan umiddelbart forstås i relation til de analyser, jeg har gennemgået i det ovenstående, og ses som et eksempel på, hvordan et selvstyrende team i Buurtzorg-sammenhæng konstruerer en stærk identifikation med teamet eller en stærk teamidentitet.

Afhandlingen relaterer sig til den eksisterende forskning ved både at bygge videre på ideerne om, hvordan selvstyrende teams kan være med til at konstruere identiteter på nye måder, og ved at trække på konkrete empiriske fund.

Forskningen inden for CMS har især bidraget med et værdifuldt fokus på virksomheders diskursive praksisser i undersøgelser af, hvordan disse producerer 'acceptable' identiteter eller subjektpositioner, der skal understøtte virksomhedens formål. Jeg knytter især an til indsigterne om, hvordan selvstyrende teams kan fordre konstruktioner af teamplayer, som en legitim identitet, og undersøger i artikel 4, hvordan dette folder sig ud i relation til det tværprofessionelle samarbejde.

Ligesom i forrige afsnit er jeg også inspireret af de agentiale perspektiver for modstand – både teoretisk og i de empiriske fund fra evalueringerne. Jeg er interesseret i at undersøge medarbejdernes eventuelle modstand mod de nye praksisser og samarbejdsrelationer i selvstyrende teams. Modsat den hidtidige forskning vil jeg dog ikke analysere dette i relation til skabelsen af subjektivering eller identifikation med organisationen. I stedet ønsker jeg at undersøge disse modstandsformer i relation til ændringer af opgaver og roller, som en del af mulige nye konstruktioner af professionelle identiteter.

## 2.4 Samarbejde i selvstyrende teams

Der findes en del forskning, der på forskellig vis undersøger samarbejdet mellem teammedlemmer i selvstyrende teams. Størstedelen af denne forskning udspringer af diskussioner og ambitioner om at fremme et effektivt teamsamarbejde, og den er præget af dels et harmoniserende blik og dels anbefalinger til praksis (se fx Hackman, 1987; Kiffin-Petersen & Cordery, 2003; Langfred, 2007; Manz & Sims, 1982). Flere forskere peger på, at jo større opgaveafhængigheden er internt i et team, jo mere intensiveres (og væsentligt bliver) relationerne mellem teammedlemmerne (Langfred, 2007; Annosi et al., 2017; Weerheim et al., 2018). Når opgaveafhængigheden i selvstyrende teams er høj, bliver medlemmer også afhængige af hinanden for at løse opgaverne, og som en del af dette samarbejde fremhæves tillid som en væsentlig komponent (Kiffin-Petersen & Cordery, 2003). Kiffin-Petersen & Cordery (2003) finder, at jo højere tilliden mellem kollegaer er, jo højere er villigheden til at indgå i teamsamarbejde og acceptere højere grader af selvstyring. Samtidig kan en høj grad af opgaveafhængighed også føre til flere konflikter og deraf lavere tillid mellem teammedlemmer, som måske vil prøve at begrænse interaktioner, sætte grænser og begrænse vidensdeling (Kiffin-Petersen & Cordery, 2003).

Flere forskere peger dog på, at tillid mellem teammedlemmer ikke kun skal opfattes som et positivt element i samarbejdsrelationerne. Langfred (2004) argumenterer således for, at selvstyrende teams med en høj grad af individuel selvstyring vil performe bedre, når der er lav grad af tillid blandt medlemmerne. I teams med høje grader af tillid vil medlemmerne, ifølge Langfred, overvåge og kontrollere hinanden mindre, hvilket påvirker deres effektivitet negativt. En anden effekt af tætte samarbejdsrelationer i selvstyrende teams kan være en tendens til, at teammedlemmer begynder at korrigere deres adfærd og opføre sig ens (Annosi et al., 2017), hvilket kan føre til at synspunkter og ideer ikke fremsættes, og at teams undlader at udforske mindretalssynspunkter, fordi de antager allerede at have tilstrækkelig information; også betragtet som groupthink (Polley & Ribbens, 1998). Flere forskere peger på, at den interne afhængighed af hinanden kan lede til en konfliktforebyggende stræben efter enighed. Det sociale pres for at være enige og bevare gode samarbejdsrelationer kan forårsage mangelfuld beslutningstagning (Manz & Sims, 1982; Moorhead et al., 1998; Neck & Manz, 1994). Manz & Sims (1982) viser fx, hvordan normer om at træffe enige beslutninger i teams kan lede til, at teammedlemmer undlader at være aktive på møder, hvis de er uenige i beslutningen. Langfred (2007) fremhæver, at selvstyrende teams potentielt kan have et højere konfliktniveau pga. deres interne afhængighed og modvilje til åbenlyst at håndtere disse konflikter. I sit studie af 35 selvstyrende teams viser Langfred, hvordan den fleksibilitet og tilpasningsdygtighed, som tit prises ved selvstyrende teams, også kan blive en udfordring. Konflikter relateret til opgaver eller relationer mellem teammedlemmer kan lede til, at teams, i stedet for at håndtere disse konflikter, reorganiserer sig selv i mere ineffektive og dysfunktionelle strukturer. Disse indsigter har visse ligheder med især Barkers (1993) teori om concertive control,

som beskrevet i afsnittet om ansvar, kontrol og accountability i selvstyrende teams. Modsat Barker har ovenstående analyser dog et fokus på, hvordan disse praksisser leder til ineffektivitet og konkrete anbefalinger om, hvordan fx systematiske metoder i beslutningsprocesser kan forebygge socialt pres, normer om enstemmighed eller groupthink (se fx Manz & Sims, 1982; Moorhead et al., 1998).

Indenfor samme forskningstradition kobles samarbejde også til teammedlemmernes kompetencer. Ifølge Spreitzer et al. (1999) anbefaler en stor del af denne forskning, at teams sammensættes af medlemmer med forskellige kompetencer i relation til fx tekniske aspekter eller interpersonelle relationer. Magpili & Pazos (2018) argumenterer modsat for, at overlappende kompetencer og rotation af roller i selvstyrende teams er associeret med øget tillid mellem teammedlemmer og bedre samarbejde. Fra socioteknikken fremhæves opgave- og kompetencefleksibilitet som et væsentligt element i selvstyrende teams konkurrencedygtighed. I stedet for at være specialiseret i at udføre en konkret opgave, kan teammedlemmerne udføre en bred vifte af opgaver og herved fleksibelt dele både ansvar, kompetencer og opgaver (Proença, 2010). Diskussionerne om kompetencer har også ledt til bekymringer for, hvordan idealet om generalisering af kompetencer kan vedligeholdes i situationer, hvor øget specialisering er påkrævet (Polley & Ribbens, 1998).

## **Samarbejde i selvstyrende teams i ældreplejen**

Disse diskussioner er især relevante, når det kommer til evalueringer af selvstyrende teams i ældreplejen, hvor flere forskere peger på både udfordringer ved og styrkelse af samarbejdsrelationer som en effekt. For det første peger evalueringer på dilemmaer relateret til, hvordan traditionelle hierarkier mellem professioner i høj grad influerer på det tværprofessionelle samarbejde (Lalani et al., 2019; Yeatts & Seward, 2000). En del undersøgelser rapporterer om samarbejdsvanskeligheder mellem de fagprofessionelle, herunder især modstand fra sygeplejersker mod at indgå i selvstyrende teams (Drennan et al., 2017; Healthcare Improvement Scotland, 2019; Leask, 2018; Leask et al., 2020; Schuijt, 2018). Forsøg med selvstyrende teams på plejehjem viser, at sundhedssektorens indbyggede hierarki mellem faggrupper kan være en udfordring for samarbejdet i integrerede flade teams (Yeatts & Seward, 2000). I en ældrepleje i London oplevede et team fx problemer med, at det eksisterende hierarki blandt sundhedsmedarbejdere blev overført til teamet, således at nogle sygeplejersker havde svært ved at tilpasse sig den flade struktur i temaet og anerkende social- og sundhedsassistenter som lige samarbejdspartnere (Lalani et al., 2019). I en række danske evalueringer fortæller sygeplejerskerne, at de oplever det tværprofessionelle samarbejde som en fordel, hvor flere faglige perspektiver bidrager positivt til opgaveløsningen, og hvor udførelsen af konkrete plejeopgaver som fx bad, giver dem bedre tid hos borgeren og deraf bedre mulighed for dialog, observation og relationsdannelse (Kjellberg 2023a; Kjellberg 2023b).

For det andet rejser implementeringen af selvstyrende teams et dilemma i relation til idealer om kontinuitet overfor behovet for specialiserede kompetencer. I en norsk evaluering diskuteres det, hvordan opretholdelsen af specialteams, som fx dementeams, på den ene side bidrager til udviklingen af faglig ekspertise, og på den anden side udfordrer det tværprofessionelle samarbejde med fokus på kontinuitet og helhedspleje (Eide et al., 2018).

For det tredje peger evalueringerne på et dilemma relateret til den interne afhængighed, som beskrevet i forrige afsnit. I en dansk evaluering blev det at byde sig til og hjælpe hinanden opfattet som en positiv del af det tværprofessionelle samarbejde (Kjellberg 2023b). Denne interne afhængighed kan dog også være en udfordring for teammedlemmernes solidaritet, hvor oplevelsen af altid at skulle byde sig til og hjælpe kollegaerne kan give dårlig samvittighed, når idealet ikke kan honoreres (Hegedüs et al., 2022a). Uklarheder om roller og ansvar mellem faggrupper kan også påvirke samarbejdet negativt, hvilket kompliceres af at medarbejderne ikke har lyst til at indgå i konflikter med teammedlemmer, som de skal arbejde tæt sammen med (Leask et al., 2020).

Som det fjerde og sidste skal nævnes, hvordan fælles teammøder samt materielle elementer fremhæves som havnede en rolle i relation til samarbejdet i selvstyrende teams. En lang række undersøgelser fremhæver fælles teammøder som et positivt bidrag til det tværprofessionelle samarbejde i selvstyrende teams, og som medvirkende til at understøtte personcentret pleje, opbygge tillid blandt medarbejderne, bidrage til en fleksibel opgaveløsning, dele ansvar og diskutere procedure. (Healthcare Improvement Scotland, 2019; Hegedüs et al., 2022b; Kamara et al., 2022; Kjellberg 2023b; Kjellberg et al., 2023; Lalani & Marshall, 2020). I både Buurtzorg og i evalueringer af forsøg med selvstyrende teams fremhæves som vigtige elementer desuden: geografi, teamstørrelse og lokaler (Drennan al., 2018b; Hegedüs et al., 2022b; Kamara et al., 2022; Kjellberg, 2023b; Lalani & Marshall, 2020). Flere fremhæver fordele ved et geografisk område, hvor medarbejderne kan nå borgerne og hinanden i gåafstand (Drennan al., 2018b; Hegedüs et al., 2022b; Kamara et al., 2022), at små teams kan give bedre mulighed for overblik over hinandens opgaver og faglig dialog (Kjellberg, 2023b; Kjellberg et al., 2023), og at et fælles lokale til teamet kan understøtte samarbejdet i relation til at skabe fælles procedurer, dele roller og ansvar samt information (Healthcare Improvement Scotland, 2019; Hegedüs et al., 2022b). Lalani & Marshall (2020) peger på, at et fælles lokale især understøtter den uformelle vidensdeling, faglig sparring samt forståelse for forskellige roller og ansvar.

I afhandlingen trækker jeg på flere af indsigterne fra forskningen om samarbejdet i selvstyrende teams. Fra den teoretiske del af forskningen inddrager jeg Langfreds pointer om, at konflikter relateret til opgaver mellem teammedlemmer kan lede til, at teamet reorganiserer sig selv. Dette har for eksempel inspireret mig i undersøgelsen af det tværprofessionelle samarbejde i artikel 4.



En anden teoretisk pointe, jeg trækker på, er indsigterne om kompetencer og fleksibilitet, som ligeledes har informeret mit arbejde med analysen i artikel 4. Disse teoretiske perspektiver kobles også til flere evalueringers empiriske fund, hvor jeg inddrager diskussioner om specialisering overfor generalisering af medarbejdernes kompetencer i selvstyrende teams. I artikel 4 inddrages dette især i artiklens diskussion af udviklingen af sundhedsvæsenet, som jeg beskrev indledningsvist.

Et andet empirisk fund, jeg knytter an til, er fokus på sundhedssektorens traditionelle professionelle hierarki, og hvordan dette påvirker det tværprofessionelle samarbejde (artikel 4). Ligesom flere evalueringer, finder jeg også, at samarbejdet i selvstyrende teams prægnes af idealer om at byde sig til (og være en teamplayer), hvilket både artikel 2 og 4 beskæftiger sig med, og som i artikel 4 analyseres i sammenhæng med det professionelle faghierarki.

Endelig har de empiriske fund om geografi, størrelse og teamlokaler, inspireret mig til at inddrage et teoretisk perspektiv om det materielles betydning for samarbejdet i selvstyrende teams. Dette har i høj grad været fraværende i den eksisterende forskning.

## 2.5 Opsamling

Jeg har i dette kapitel diskuteret teoretiske hovedstrømninger i forskningen om selvstyrende teams og fremhævet en række empiriske fund fra primært evalueringer af indførelsen af selvstyrende teams i ældreplejen. Diskussionen har omhandlet tre relevante temaer for dette projekts genstandsfelt, og jeg har argumenteret for, hvordan de forskellige perspektiver og fund bliver inddraget i afhandlingen.

Den første centrale problematik, jeg har fremhævet i dette kapitel, er diskussionen af, hvordan ansvar, kontrol og accountability rekonfigureres, når organisationer indfører selvstyrende teams. Jeg bidrager til denne debat ved at analysere, hvordan medarbejderne i ældreplejen bliver kollektivt ansvarlige for kørelisteplanlægningen (artikel 2), og ved at undersøge, hvordan accountability-begrebet kan udfoldes og bruges i analyser af, hvordan dette samvirker med forskellige styringsparadigmer og medvirker til at omforme det relationelle landskab i ældreplejen (artikel 3).

Den anden centrale problematik, denne afhandling bidrager til, er diskussionerne af, hvordan selvstyrende teams kan være med til at konstruere medarbejderidentiteter på nye måder. Jeg bidrager til denne debat ved at undersøge, hvordan det øgede tværprofessionelle samarbejde, som er en del af indførelsen af selvstyrende teams i ældreplejen, også kan være med til at konstruere medarbejdernes professionelle identiteter på nye måder (artikel 4).

Endelig bidrager denne afhandling til en tredje central problematik, der omhandler samarbejdet mellem teammedlemmer i selvstyrende teams. Jeg bidrager til disse diskussioner ved at analysere, hvordan både samarbejdet om kørelisteplanlægning (artikel 2) og det tværprofessionelle samarbejde udfolder sig (artikel 4).

Samtidig ønsker jeg med afhandlingen også at bidrage til disse teoretiske diskussioner ved at udfolde og inddrage nye teoretiske inspirationer og begreber i analyser af selvstyrende teams. Jeg trækker i den forbindelse på den eksisterende forskning om styring af ældreplejen og især Foucault-inspirerede tilgange. Jeg inddrager den sociologiske forskning om accountability, 'the sociology of professions' samt teorier om boundary work. Disse bidrag og teoretiske perspektiver udfoldes i det følgende kapitel.



# Kapitel 3:

## Teoretiske perspektiver og begreber: omsorgsarbejde og ældrepleje som styring og praksisser

I dette kapitel vil jeg redegøre for og diskutere de teoretiske begreber og perspektiver, jeg bringer i anvendelse i analyserne. Jeg gør dette ved at introducere og diskutere relevansen af forskellige begreber og perspektiver i relation til afhandlingens forskningsspørgsmål og i relation til hinanden. Med projektets forskningsspørgsmål: *Hvordan påvirkes og udvikles forståelser af omsorg, samt medarbejdernes professionelle praksisser samarbejdsrelationer og identiteter, når kommunerne implementerer selvstyrende teams i ældreplejen? Og hvordan kan disse udviklinger bidrage til ønskerne om at skabe mere attraktive arbejdsvilkår?* spørger jeg både til, hvordan forståelser af omsorg udvikles og påvirkes, samt hvordan medarbejdernes professionelle identiteter, praksisser og samarbejdsrelationer omformes. Min tilgang til at analysere indførelsen af selvstyrende teams i ældreplejen tager derved afsæt i en forståelse af omsorg og omsorgsarbejde som både politisk og socialt, og mine teoretiske inspirationer skal på forskelligvis hjælpe til dette.

Kapitlet starter med en kort beskrivelse af afhandlingens styringsteoretiske afsæt, som tager udgangspunkt i foucauldianske forståelser af magt og styring. Herefter følger en præsentation og diskussion af de teorier jeg anvender for at undersøge det sociale; praksisser og agens. Det drejer sig om praksisser forstået som sociomaterielle relationer, om begrebet accountability work samt begrebet boundary work. Endelig trækker jeg også på sociologiske forståelser af identitetskonstruktioner. Kapitlet afsluttes med en opsamling, der fremhæver afhandlingens bidrag til disse teorier.

### 3.1 Selvstyrende teams i ældreplejen undersøgt som politik, styring og rationaliteter

Som nævnt er jeg interesseret i at undersøge, hvordan omorganiseringen af ældreplejen og implementeringen af selvstyrende teams kan forstås i et styringsperspektiv. Som et forsøg på at ville noget andet med ældreplejen end det, den nuværende organisering leverer. At forstå implementeringen af selvstyrende teams som ændringer af styring og styringsambitioner er en måde at sætte selvstyrende teams ind i en historisk og teoretisk kontekst på. Som det fremgik af indledningen, har ældreplejen gennem de sidste snart

100 år været organiseret på forskellige måder og med forskellige problemforståelser, argumentationer og løsningsforslag bag sig. Fra husmoderafløsningens forståelse af omsorgsbehov, som primært husligt arbejde og medfølelse, til 1980'erne og 1990'ernes understregning af omsorg som livskvalitet og individuelle behov (Dahl, 2000). En måde at analysere disse forskellige forståelser og problemidentifikationer på, er ved at betragte omorganiseringer af ældreplejen som politik, der bygger på konkrete rationaliteter, og derved som styring.

At betragte omsorg og omsorgsarbejde som et politisk felt, er en del af en lang forskningstradition med flere forskellige teoretiske strømninger. I en nordisk sammenhæng har især Kari Wærness undersøgt omsorg og omsorgsarbejde i relation til velfærdsstaten og dens ældreplejepolitikker. Wærness (1984) introducerer begrebet rationalitet til at beskrive, hvordan omsorg typisk bliver karakteriseret som en særlig rationalitet, der konnoteres til det 'feminine' og ofte står i modsætning og underordning til en mere mandlig konnoteret teknisk rationalitet. Ifølge Wærness skal vi i stedet anerkende omsorgsrationalitet som et ligeværdigt organisatorisk princip. Wærness er blevet kritiseret for at fremstille omsorgsrationalitet som et normativ og universalistisk ideal, der samtidig placerer omsorg og politisk styring i et modsætningsforhold, som overser, at omsorg og omsorgsarbejde også er politisk (Eskelinen et al., 2006; Dahl, 2017).

En anden strømning er den anglo-amerikanske 'ethics of care', som især har forbundet omsorgsforskningen med moral og etik og undersøgt de politiske arrangementer vedrørende omsorg. I en amerikansk kontekst videreudvikler Joan Tronto (1993; 2010) ethics of care ved at inkludere magtperspektiver i analyserne af omsorg. Ifølge Tronto optager omsorg en marginal politisk rolle, hvor omsorg stadig først og fremmest behandles som et privat anliggende, der præges af magtrelationer:

*"By analyzing care relationships in society, we are able to cast in stark relief where structures of power and privilege exist in society. Because questions of care are so concrete, an analysis of who cares for whom and for what reveals possible inequities much more clearly than do other forms of analysis."* (1993, s. 175)

Ifølge Tronto har omsorg derved potentiale til at ændre den politiske debat, hvis dets position i periferien blev ændret til en position: *"near the center of human life"* (Tronto, 1993, s. 175). Tronto (2010) understreger ydermere de politiske elementer i vores omsorgsorganisationer. At levere god omsorg i institutionelle rammer kræver ifølge Tronto ikke bare, at vi organiserer arbejdet og organisationerne efter formål som fx personcentreret omsorg, men at vi forstår institutionel omsorg i en kontekst af konflikt mellem potentielt forskellige opfattelser af personcentreret omsorg, og hvordan dette leveres. For organisationen kan ledelsesmæssige regler fx virke nødvendige, men for medarbejderne kan selv samme regler opleves som en hindring for at levere omsorg:

*“Many managerial rules may be necessary for the smooth functioning of organizations, but when they come into conflict with the provision of care, it is time to rethink them.”* (Tronto, 2010, s. 166)

For Tronto bliver væsentlige spørgsmål i undersøgelser af omsorgsorganisationer, hvordan forskellige opfattelser af omsorg forhandles og anses for legitime. Trontos pointer om omsorg som politisk felt skal ses i relation til en amerikansk kontekst, hvor omsorg overvejende ses som et privat anliggende.

I en nordisk kontekst har de veludbyggede velfærdsstater på mange måder været med til at gøre omsorg politisk og inspireret til en lang række studier af omsorgs- og ældreplejepolitikker. Det gælder fx undersøgelser af politikker om ældrepleje i relation til Esping-Andersens (1990) typologier af velfærdsmodeller, og forståelserne af de nordiske universalistiske velfærdsstater som særligt ’feminine’ eller ’kvindevenlige’ (fx Outshoorn, 2008; Szebehely & Meagher, 2018; Szebehely & Trydegård, 2012). På baggrund af policydokumenter fra de fire nordiske lande: Danmark, Finland, Norge og Sverige undersøger Szebehely & Meagher (2018) fx, hvordan alle fire lande har mindsket de universalistiske elementer, hvilket har ført til at omsorgsarbejde i højere grad udføres af familier og private firmaer med konsekvenser for ligestillingspolitiske potentialer i velfærdsstaterne. Flere feministiske studier henter også deres inspiration hos Nancy Fraser (Fx Dahl 2004; Hoppania, 2015) og hendes påpegning af, hvordan politik er forbundet til spørgsmål om omfordeling, anerkendelse og repræsentation. Fraser bidrager (1990) også med et blik på behov og vigtigheden af at forstå fortolkningen og oversættelsen af forskellige behov som politik. Forståelser af borgeres behov er ikke neutrale italesættelser, men politiske konstruktioner indrammet i potentielle konflikter og kampe. Organiseringen af ældreplejen og forståelsen af omsorg er ifølge Dahl (2000) tæt knyttet til konstruktionerne af behov. Hoppania viser i sin phd-afhandling, hvordan et forslag til en ny finsk ældrelov i begyndelsen blev retfærdiggjort via medieskandaler om omsorgssvigt pga. manglende ressourcer og dårlig kvalitet, men endte med at blive reformuleret til et spørgsmål om utilstrækkelig lovgivning (Hoppania, 2015; Dahl, 2017). I denne proces indeholdt den bærende diskurs en forståelse af behov som servicebehov og individuelle valg, der kan defineres, måles og styres effektivt, og derfor også allokeres effektivt (Hoppania, 2015).

En del af forskningen analyserer udviklingen i policy fra et styringsparadigme perspektiv, hvori analysepointer diskuteres i relation til især NPM og NPG (fx Hansen & Kamp, 2019; Kamp & Hvid, 2012; Rostgaard, 2012; Vabø et al., 2022). Vabø et al. (2022) viser, hvordan de fem nordiske lande over de sidste par år langsomt har indført politikker med et bredere sigte end NPM’s fokus på effektiv serviceproduktion. NPM er i høj grad stadig relevant og dagsordensættende, men omsorgspolitikker begynder i højere grad at være præget af NPG-tilgange til samskabelse og tværprofessionel organisering som et modsvar til den fragmentering, som NPM har medført. Vabø et al. (2022) anbefaler fremadrettet et forskningsmæssigt fokus på sameksistensen af flere styringsparadigmer samt et NPG-

fokus på, hvordan tværprofessionelt og intraorganisatorisk samarbejde kan udfolde sig i praksis.

Til dels overlappende med disse strømninger er Foucault-inspirerede policyanalyser, der ofte tager udgangspunkt i et governmentality-perspektiv og undersøger, hvilke diskurser, logikker eller rationaliteter en given politik er informeret af (fx Dahl, 2000; 2004; Hansen, 2015; Hoppania, 2015; Powell, 2019; Wilson, 2001). Hansen (2015) viser, hvordan implementeringen af hverdagsrehabilitering i ældreplejen bygger på problematiseringer af borgere som værende afhængige, og omsorgsarbejdere som havende 'for stærke omsorgsgener', hvorved de ender med at 'gøre for meget' for borgerne, som efterlades passive. Hansen identificerer ligeledes en række rationaliteter i policydokumenterne, der bygger på idealer om, at borgernes frihed øges gennem stigende autonomi, og at borgerne samtidig er potentielle bærere af risici, som de gennem et aktivt liv kan forsøge at styre og minimere.

Jeg er i dette projekt inspireret af og trækker på diskussionerne fra omsorgsforskningen, der undersøger omsorg som politisk felt. Især Trontos forståelse af omsorg som politisk, både i en samfundsmæssig kontekst og i den måde omsorgsorganisationer forstår og indretter omsorgsarbejdet på. Ligeledes er jeg inspireret af Frasers understregning af, hvordan behov konstrueres som politisk objekt. Disse to forståelser former implicit flere analyser fx i artikel 1. Jeg er også inspireret af de forskellige tilgange til konkrete policyanalyser. Jeg tager fx afsæt i diskussionerne om styringsregimer og analyserne af NPM og NPG for at få blik for, hvordan forskellige styringsparadigmer sameksisterer og skaber et særligt styringsmix, hvor både ideer om standardiseringer, om en mere inddragende ældrepleje, og om synet på aldring og ældres behov påvirker arbejdet.

## **Styring som governmentality**

For at undersøge, hvordan omsorg kan forstås politisk, tager jeg afsæt i en foucauldiansk forståelse af styring og magt. Ikke for at lave en governmentality-analyse (se fx Dean, 2006), men fordi jeg hos Foucault finder inspiration til at koble styring med politik, rationaliteter og problematiseringer. Det vil jeg vende tilbage til i analysestrategien (afsnit 4.8). Et sådant blik giver mulighed for at forstå de nutidige konflikter, eller kriser, som flere forskere henviser til (se fx Hansen et al. 2022), som spørgsmål om omsorg og hvordan den danske velfærdsstat fx søger at løse rekrutteringsudfordringer i omsorgsarbejdet ved at skabe dette som et særligt objekt for styring. Samtidig bygger dette blik videre på en del af den eksisterende forskning om selvstyrende teams (se forrige kapitel), hvor især forskere indenfor CMS-perspektivet har været inspireret af Foucault og hans forståelser af magt og styring.

Foucault bruger begrebet governmentality til at beskrive en historisk udvikling i styringstænkningen, hvor staten er gået fra primært at være optaget af at sikre sit territorium og

en loyal befolkning, til at forstå styring som 'an art of government', hvor forskellige magt-former er optaget af styring af befolkningen - forstået både som middel og mål (Foucault, 1991a). På den måde trækker governmentality på det, Foucault berømt har benævnt; *"conduct of conducts" and a management of possibilities*" (Foucault, 2002a, s. 341). Begrebet 'conduct of conducts' bygger på Foucaults forståelse af magt, hvor magt ikke er substantiel, og hvor det analytiske mål derfor heller ikke er at undersøge, hvem der besidder magt over hvem, men i stedet at se magt som allestedsnærværende i relationer. Magt er relationel og produktiv og med til at producere: *"the possible field of action of others"* (Foucault, 2002a, s. 341) ved at forme og guide andres adfærd (Gordon, 1991). Samtidig henviser governmentality semantisk både til måder at praktisere styring på (to govern), og til de måder at tænke om styring, der informerer selvsamme praksisser (mentality) (Dean, 2006; Foucault, 1991a; Lemke, 2001). Governmentality kan forstås som en måde at beskrive styringsmentaliteter eller styringsrationaliteter. For Foucault hænger produktionen af styringsrationaliteter sammen med skabelsen af viden og magt:

*"We are subjected to the production of truth though power and we cannot exercise power except though the production of truth"* (Foucault 1980a, s. 93)

Viden og magt produceres i gensidige relationer, hvor det, der i en given kontekst kan opfattes som sandhed eller som gyldig viden, skabes gennem udøvelsen af magt, som samtidig forudsætter produktionen af denne viden. Overført til afhandlingens kontekst bliver det relevant at undersøge, hvilke sandheder og viden policyteksterne søger at skabe, fx ved at fremhæve at ældreplejen mangler kontinuitet, og at det samtidig er det, borgerne efterspørger. Ikke fordi en sådan 'sandhed' skal forstås som 'forkert', men fordi den potentielt er én 'sandhed' ud af mange mulige, og fordi den samtidig er med til at producere mulighedsrummet for praksisser, producere styringsrationaliteter. Det ville ifølge Foucault (1997b) være forkert at antage, at én politisk formel eller et politisk svar kan løse fx spørgsmålet om kontinuitet. I stedet skal vi bruge disse genstandsfelter til at stille spørgsmål og undersøge det politiske:

*"...there is not any 'politics' that can contain the just and definitive solution. But I think that in madness, in derangement, in behavior problems, there are reasons for questioning politics; and politics must answer these questions, but it never answers them completely."* (Foucault, 1997b, s. 114)

I sin udlægning af Foucault beskriver Rose (1999), hvordan skabelsen af sandheder og viden er med til at give styring autoritet, uden at denne kan anfægtes for og reduceres til spørgsmål om legitimitet eller ideologi. I et givent politisk felt bliver produktionen af rationaliteter en måde at søge at intervenere på:

*"Each such project or strategy of rationalization, in the name of the market, in the name of the social, in the name of the liberty of the individual, is a strategy to intervene, whether in thought or in reality, upon a set of messy, local, regional, practical, political and other struggles in order to rationalize them according to a certain principle."* (Rose 1999, s. 28)



Det er her vigtigt at understrege, at dette ikke indbefatter forståelsen af en art 'magtens masterplan':

*"ingen magt udøves uden en række hensigter og mål. Men det vil ikke sige, at magten er resultat af et individuelt subjekts valg eller beslutning; vi vil ikke lede efter en generalstab, som sidder inde med magtens rationalitet; hverken den kaste, der regerer, eller de grupper, der kontrollerer statsapparaterne, og heller ikke de, der tager de vigtigste økonomiske beslutninger, styrer det samlede net af magt, der fungerer i et samfund (...)"* (Foucault, 1994, s. 100)

Styring er ikke et udtryk for en "magtens rationalitet", og samtidig er rationalitet ikke en universel størrelse. Den er situationel og mangfoldig, og i en given kontekst vil der ofte produceres flere rationaliteter. Ifølge Dean (2006) kan rationaliteter beskrives som de måder, hvorved der søges at tænke rimeligt systematisk, foretages kalkulationer, defineres formål og anvendes viden.

Hvor det politiske fokus i dele af den feministiske omsorgsforskning har koncentreret sig om spørgsmålet om anerkendelse og omfordeling af omsorgsarbejdet, så giver governmentality-perspektivet et blik for de rationaliteter, der er med til at informere de politiske forståelser af, hvad omsorg er og derved, hvordan det skal styres (Hoppania, 2015). Hansen (2015) viser fx, hvordan indførelsen af rehabilitering i ældreplejen er informeret af rationaliteter, der knytter sig til en forståelse af god omsorg som aktiv aldring.

På den måde kan et governmentality-perspektiv være med til at vise, at omsorg ikke er et generisk begreb, men knyttet til historiske og samfundsmæssige udviklinger og diskussioner. Som det fremgår af teoriafsnittet i artikel 1, placerer jeg min tilgang til begrebet rationaliteter i en forståelse, der både trækker på Foucault, men som også forholder sig til konteksten for mit analytiske genstandsfelt, til omsorg og omsorgsarbejde. Med det menes, at jeg ikke på samme måde som fx Værness (1984) adskiller omsorgs- og styrings-rationaliteter i et dualt forhold, men ser på, hvilke omsorgsforståelser, der informerer rationaliteterne. Det gør jeg, fordi, jeg både betragter omsorg og omsorgsarbejde som et politisk felt præget af forskellige kampe, som relationsarbejde og som lønarbejde, der i denne sammenhæng tager udgangspunkt i en offentlig styret sektor. Samtidig ser jeg med dette perspektiv ældreplejen som del af en bredere politisk udvikling i velfærdsstaten, hvor magt, styring og rationaliteter er med til at forme organiseringen af ældreplejen. Og hvor medarbejderne aktivt er med til at skabe, omgøre og modarbejde denne styring.

### 3.2 Omsorg og omsorgsarbejde som sammenvævede og rodede praksisser

Udover at undersøge implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen som styring, er jeg også interesseret i at undersøge, hvordan medarbejderne er med til at skabe praksisser i de nye teams.

Foucault peger flere gange i sit forfatterskab på subjekters aktive agens og frihedens forudsætning for magten (se fx Foucault, 1983; 1988b; 1997a). For Foucault er frihed ikke magtens modsætning, men dens forudsætning: *"if there are relations of power in every social field, this is because there is freedom everywhere."* (Foucault 1997a, s. 292). I et interview fra den senere periode i hans forskning, fremhæver han sin rolle som: *"to show people that they are much freer than they feel"* (Foucault, 1988b, s. 10). Samtidig fremhæver Foucault, at praksisser skal forstås som sammenvævede:

*"...practice being understood here as places where what is said and what is the, rules imposed and reasons given, the planned and the taken for granted meet and interconnect."* (Foucault, 1991b, s. 75)

Når jeg læser *Overvågning og Straf* (2002b) og ikke mindst *Seksualitetens historie* (1994), finder jeg også en lang række beskrivelser af praksisser og aktivt handlende subjekter, som fx torturer en dødsdømt eller beder for selv samme. Lige præcis subjekters agens er dog også det, Foucault og Foucault-inspirerede analyser har fået allermost kritik for. Ifølge Villadsen (2013; 2022) kan der identificeres en vedvarende kritik af teoriernes negliger af menneskelig handlefrihed, der hælder til et deterministisk syn på, hvordan magtrelationer, teknologier og praksisser i organisationer vikler sig ind i subjektiveringsprocesser. Studierne kritiseres for en manglende evne til at observere, og ikke mindst, teoretisere, de måder, hvorpå humane (og non-humane) agenter aktivt transformerer, manøvrerer, forhandler eller modstår de diskursive og sociale strukturer, som de befinder sig i. Selvom jeg ikke nødvendigvis er enig i hele denne kritik, vil jeg argumentere for, hvordan andre teoretiske begreber kan bidrage til at forstå praksis og agens i selvstyrende teams i ældreplejen. Begreber, der bedre indfanger flertydigheden og beskriver, hvordan disse praksisser er rodede og sammenvævede. Det første teoretiske bidrag henter jeg fra forskningen om omsorg og omsorgsarbejde. Det handler om at se ældreplejen og omsorg som noget, der bliver til i sociomaterielle assemblages. Dette perspektiv kombineres med forståelser af frihed, ansvar, fællesskab og usynligt affektivt arbejde, gennem hvilke jeg også tager de første anslag til at udvikle et begreb om moralsk arbejde.

## Omsorg og omsorgsarbejde som sociomaterielle assemblages

Omsorg er, uanset om det er lønnet eller ej, at betragte som arbejde, hvilket Wærness (1984) tidligere har slået fast. Dette omsorgsarbejde er ifølge Tronto (1993) i høj grad noget, der gøres:

*"On the most general level, we suggest that caring be viewed as a species activity that includes everything that we do to maintain, continue, and repair our 'world' so that we can live in it as well as possible. That world includes our bodies, our selves, and our environment, all of which we seek to interweave in a complex, life-sustaining web"* (Tronto, 1993, s. 103, original fremhævning)

Med en sådan definition af omsorg fremhæver Tronto mindst tre relevante aspekter. For det første er omsorg noget der gøres, for det andet gøres det i relationer til både humane og non-humane elementer, og for det tredje udgør disse relationer et net. Ifølge Dahl (2017, 2019) har omsorgsforskningen længe været optaget af, hvad omsorg er, og hvordan omsorgsforhold mellem omsorgsnyder og omsorgsmottager (fx medarbejder og borger) kan betragtes. Omsorgsarbejde, som relationsarbejde mellem en omsorgsgiver og en omsorgstager, er en tilgang, der især er udviklet indenfor den feministiske og kritiske omsorgsforskning (fx Wærness, 1982) og 'ethics of care'-tilgangen (se fx Noddings, 1984) og i en tid, hvor den enkelte medarbejder, sammenlignet med i dag, havde relativ få borgere og meget tid hos den enkelte borger. I Trontos ovenstående definition kritiseres denne dyadiske forståelse og i stedet introduceres begrebet 'web of care' for at indikere, at vi ikke skal betragte omsorgsrelationer som stabile og varige, men at en borger, der har brug for omsorg, i højere grad er spundet ind i et net af mere eller mindre nære og flygtige omsorgsrelationer (Dahl, 2017). Marian Barnes (2015) introducerer med sin forståelse af 'networked care' et syn på omsorg, hvor dette udspiller sig i netværk af betalt og ulønnet arbejde, af familiemedlemmer, venner og omsorgsarbejdere, som kan være nære eller mere flygtige relationer. Begreber som omsorgsrelationer, web of care eller networked care, beskriver alle en form for sammenvævede relationer med en vis grad af stabilitet og kontinuitet (Dahl, 2019). Jeg er enig med Dahl, når hun fremhæver, at omsorg, i hvert fald i en dansk ældrepleje, ikke længere nødvendigvis kan betragtes som noget, der udøves i stabile og varige relationer mellem medarbejdere og borgere. Derimod bør omsorg ses som noget mere flygtigt og ustabil, hvor der indgår en lang række aktører (Dahl, 2017). Ovenstående begreber om 'web of care' og 'networked care' indfanger til dels dette, men der mangler i begge tilgange et blik for, at omsorg ikke nødvendigvis kun udøves af personer, men at også materielle elementer som velfærdsteknologi, patientjournaler, sociale og politiske rationaler og forståelser, kan være med til at udgøre det assemblage, hvori omsorg produceres og praktiseres. Med inspiration fra en lang række forskere trækker jeg derfor på Gilles Deleuze og Felix Guattari og deres tanker om assemblage.

Assemblageteorien fremstilles ikke af Deleuze og Guattari et samlet sted, men udfoldes sporadisk i flere af deres værker. Det betyder også, at assemblage i dag bruges i en lang

række forskellige sammenhænge og arbejder, fx af Bruno Latour, Donna Haraway og i mere Foucaultinspireret forskning som fx Timothy Mitchell (Legg, 2011). Indenfor omsorgsforskningen er flere forskere også begyndt at tænke omsorg som assemblage i stedet for relationer eller netværk (se fx Atkinson, 2013; Brownlie & Spandler, 2018; Cluley, 2020; Dombroski, et al, 2016; Duff, 2014; Duff & Hill, 2022; Epp & Velagaleti, 2014; Fritsch, 2010; Kuijper et al, 2022; Schwennesen, 2019). Det gælder fx i analyser af omsorgsassemblager i forbindelse med fødsler (Dombroski, et al, 2016), de assemblager forældre indgår i, når de vælger at outsource en del af omsorgen for deres børn (Epp & Velagaleti, 2014), eller i omsorgsassemblager i relation til voksne med kropslige og kognitive funktionsnedsættelser (Cluley, 2020; Fritsch, 2010).

Deleuze og Guattaris (1987) begreb om assemblage kan både ses som et teoretisk og analytisk begreb, hvor et assemblage er proces og resultat af interaktioner og relationer mellem forskellige elementer, som konstant samles på nye måder. Et assemblage kan derved forstås som en sammenvævning af en lang række elementer, som er løst forbundne. Disse elementer er både udtryk og diskursive forhold såsom sprog, udtalelser, tegnsystemer, og ikke-diskursive forhold såsom kroppe, handlinger og materielle effekter. I et interview med Cathrine Clement forklarer Deleuze et assemblage således:

*“There are various kinds of assemblages, and various component parts. (...) In assemblages you find states of things, bodies, various combinations of bodies, (...) but you also find utterances, modes of expression, and whole regimes of signs.”* (Deleuze & Lapoujade, 2006, s. 177)

At forstå ældreplejen som et assemblage er derved også at undersøge de sociale, affektive og materielle forhold, gennem hvilke humane og non-humane elementer, praksisser, normer, relationer og strukturer er med til at skabe omsorg og omsorgsarbejde. Samtidig er et sådan assemblage dynamisk og foranderligt. Modsat et dyadisk blik på omsorgsarbejde som noget, der primært gøres i relationer mellem borger og medarbejder, så giver begrebet assemblage mulighed for at inkludere alle de andre praksisser af, hvordan medarbejderne genopfinder og organiserer fx koordineringsarbejde og planlægning, som også er en del af omsorgsarbejdet i ældreplejen. Ydermere giver assemblage en opmærksomhed på, hvordan omsorgsarbejde ikke kun gøres i relationer mellem mennesker, men hvordan det skabes i sociomaterielle praksisser, hvor også materialitet, som fx skærme og indretning af grupperum, er med til at skabe omsorgsarbejde. På linje med andre undersøgelser af assemblage i omsorg (fx Kuijper et al, 2022) kan sundhedsorganisationer således forstås som dynamiske og heterogene organisationer, der udgøres af både humane og non-humane elementer. Indenfor omsorgsforskningen viser Nette Schwennesen (2019) fx, hvordan algoritmer indgår i og er med til at skabe et assemblage, hvori algoritmer gennem situerede relationer med bl.a. politikker, sensorer, it-medarbejdere, patienter og fysioterapeuter, hele tiden forhandles og skabes. Algoritmer i sundhedsvæsenet skal ikke kun betragtes som kreationer foretaget af it-medarbejdere eller programmører, der skaber effekter baseret på bestemte input. De består også af de imaginære forestillinger om, hvad

vi kan forvente af dem, og hvad patienter og professionelle gør dem til i konkrete interaktioner.

I indeværende projekt har begrebet assemblage været med til at rette mit fokus på, hvordan bestemte praksisser, som fx kørelisteplanlægning, er en vigtig del af arbejdet i selvstyrende teams, og hvordan non-humane elementer som skærme og normer er med til at skabe teammedlemmernes daglige arbejde (se artikel 2). På den måde kobler analyserne sig også til den eksisterende forskning i selvstyrende teams (jf. forrige kapitel) og fremhævelsen af, hvordan normer om det at være en god kollega eller en teamplayer interagerer med skabelsen af ansvar.

Flere studier indenfor omsorgsforskningen har fremhævet, hvordan et assemblage-perspektiv giver blik for, hvilke praksisser, der i en given kontekst gives værdi, og derved fremstår som potentielle konkurrerende rationaliteter, logikker eller normer (Latimer, 2018). I et assemblage foregår konstante processer, hvor nogle elementer forbindes og andre ikke. I disse processer sker også en udveksling af, hvad der kan gøres, og hvad der vil skabe flugtlinjer og ustabilitet. Latimer (2018) fremhæver, at et assemblage på den måde giver mulighed for at diskutere, hvordan forskellige værdier og perspektiver for fx 'god omsorg' skabes i daglige praksisser mellem omsorgsarbejdere, ideer, normer og materialitet. I artikel 2 har jeg brugt denne indsigt til at undersøge, hvordan disse elementer er med til at skabe særlige værdier og forståelser om 'den retfærdige køreliste', som en køreliste, der tager hensyn til alle medarbejdernes individuelle ønsker og behov.

Deleuze & Guattari forsøger selv analytisk at operationalisere begrebet assemblage gennem en række andre begreber som begær, affekt, flugtlinjer og re- og deterritorialisering. Disse begreber er, som andre forskere også har påpeget, på en gang både legesyge, effektfulde, elitære og svært tilgængelige. Begreberne - og måske også Deleuze's projekt med at skabe en ny ontologi - kan i de empiriske analyser løbe med opmærksomheden. De analyseudkast jeg lavede kom så at sige langt væk fra ældreplejen og omsorgsarbejde og ville blive mødt af en praksis, som ville have svært ved at se sig selv i dette begrebsunivers. Disse overvejelser handler om begrebers rolle i forskning og er spundet ind i mine videnskabsteoretiske positioneringer, hvor feministiske poststrukturalistiske forskere har forholdt sig kritisk til akademiske skriveprocesser (Lykke, 2008). Udover en fælles enighed om nødvendigheden af at bryde med en fortællestil, der underbygger ideen om den ansigtsløse, depersonaliserede fortæller, så fremhæver flere forskere at al forskning involverer kommunikation, og at der af både politiske og akademiske grunde er argumenter for at skrive i en termonologi, der kan forstås af "dem, det handler om" (Lykke, 2008, s. 197). På den anden side fremhæver flere, at en del af poststrukturalismens formål er fornyelse af skriftsproget og overskridelse af kendte skriftformer, der medvirker til at stivne og begrænse vores forståelser. Fælles er således en enighed om, at navngivningsprocesser er vigtige, og selvom jeg anerkender, at disse to forståelser ikke nødvendigvis kun skal ses i opposition (Lykke, 2008), så fandt jeg ikke en måde, hvorpå jeg kunne

kombinere disse ambitioner. Jeg sad i nogle arbejdsprocesser, hvor en parafrasering af Peter Hallwards (2006)<sup>7</sup> ord konstant gav genlyd hos mig: *”you go out of this world with Deleuze and back to the institutions with Foucault.”* Deleuze tog mig ud af verden, men når det kom til et analysearbejde, der kunne svare på mit forskningsspørgsmål, havde jeg brug for nogle begreber, der tog mig tilbage til institutionerne.

I lighed med andre omsorgsforskere (fx Atkinson, 2013; Brownlie & Spandler, 2018; Duff, 2014 og Duff & Hill, 2022) valgte jeg assemblage som en overordnet ramme til at forstå omsorg i moderne sammenhænge og samtidig operationalisere begrebet via andre teoretiske perspektiver for at indfange praksisser og agens i ældreplejen.

Assemblage har givet et blik for, hvordan ældreplejen og omsorgsarbejdet kan forstås som flygtigt og foranderligt. På trods af planer, koordinering og procedurer, er omsorgsarbejde kendetegnet ved uforudsigelighed og flertydighed. Begrebet har også sat fokus på, hvordan omsorgsarbejde ikke kun er en menneskelig aktivitet, men indgår i forbindelser og sammenvævninger med non-humane aktører som skærme, geografi og arkitektur. Buurtzorg’s slogan: ”kaffe først, så pleje”, kan læses som en forståelse af, at kaffe er med til at gøre omsorg i den konkrete situation. Omsorg skal derved forstås som mere end det, der sker mellem omsorgsmottager og omsorgsyder. I analysen i artikel 2 bruger jeg assemblage til at undersøge, hvordan selvstyringen af kørelisteplanlægningen udfolder sig i praksis.

Samtidig trækker jeg i denne analyse på Foucaults tanker om synliggørelse, Rose’s forståelse af frihed, fællesskab og ansvar, samt Hardts begreb om usynligt affektivt arbejde, som inden for omsorgsforskningen især er udfoldet i relation til implementeringen af velfærdsteknologi (se fx Ertner, 2019; Oudshoorn; 2008). Endelig laver jeg selv de første anslag til et begreb om moralsk arbejde. De ovenstående begreber forklares yderligere i artikel 2. Til gengæld vil jeg knytte et par ekstra refleksioner til begrebet om moralsk arbejde, som er inspireret af både forskningsgennemgangen i forrige kapitel og af teoretiske perspektiver hos Foucault, Hardt, Rose og Banks.

## Moralsk arbejde

I forrige kapitel beskrev jeg, hvordan tidligere forskning indenfor især CMS-traditioner har peget på, hvordan medarbejderne regulerer sig selv og hinandens adfærd i henhold til etablerede normer i selvstyrende teams, og hvordan dette kan forstås som nye kontrolformer, der bidrager til konstruktionen af et fællesskab indenfor teamet. Barker (1993)

---

<sup>7</sup> På et ph.d.-kursus på CBS gav Kasper Villadsen med henvisning til Peter Hallwards bog om Deleuze ’Out of this world’ et bud på nogle af forskellene, når det omhandler den begrebsmæssige tilgang hos henholdsvis Deleuze og Foucault. Sætningen lød efter min hukommelse og noter som gengivet ovenfor.

pegede også på, hvordan disse normer kan blive moralsk bindende for teammedlemmerne, fordi de er konstrueret gennem aktiv deltagelse af selv samme teammedlemmer. I min læsning af Foucault, Rose og Hardt har disse ideer inspireret mig til at se på fællesskabet mellem medarbejderne i de selvstyrende teams samt at forstå dette gennem ideerne om normer og moral. Jeg blev interesseret i at undersøge relationen mellem normer og moral, og hvordan nogle normer kan produceres som moralsk bindende.

Hvor Foucault i sit tidlige forfatterskab, herunder især i *Overvågning og Straf* (2002b), var optaget af magtens disciplinerende effekter, har han selv fremhævet, hvordan *Seksualitetens Historie* (1994) i højere grad handlede om at undersøge: *"the real behaviour of people in relation to the moral code [prescriptions] imposed on them."* (Foucault, 1997c, s. 263). Det bliver med andre ord interessant at undersøge, hvordan man som subjekt fordres til at handle og forme sig som subjekt i relation til gældende moralske koder (Foucault, 1985). Og hvordan det fællesskab, der ifølge Hardt (1999) konstant skabes gennem bl.a. affektivt arbejde, måske også skabes gennem arbejde, hvor subjekter forholder sig til og handler ud fra de normer og moralske koder, som samme fællesskab også konstant skaber. Disse tanker har visse ligheder med det, Rose (1999) betegner som styring gennem fællesskaber, hvori han kobler analyser af statens styring af moral med dens stigende interesse for fællesskaber. Hvor Foucault med *governmentality*-begrebet beskrev udviklingen i styringstænkning, så undersøger Rose udviklingen i, det han kalder, *ethico-politics*; hvordan man kan styre gennem etik og moral. Det handler om, hvordan subjekter agerer i rummet mellem: *"one's obligations to one self and one's obligations to others."* (Rose, 1999, s. 188). Rose (1999) argumenterer for, at der som en del af statens styring i det 19. århundrede opstår en forståelse af, at selv liberale stater må forsøge at styre borgernes adfærd i overensstemmelse med statens interesser og derfor også tage skridt i retning af at styre den moralske orden. Langsomt begynder staten at orientere sig mod, hvordan normer og moral skabes som en del af fællesskaber, i familien, i lokalsamfundet og på arbejdspladsen, og hvordan subjektet kan forstås som et moralsk individ med ansvar og forpligtigelser i disse fællesskaber. Individet er både selv-ansvarlig og en del af de følelsesmæssige bånd, der opstår i fællesskabet omkring fx arbejde. Ifølge Rose er noget af det tillokkende ved fællesskaber, at de fremstår 'naturlige', som ikke-politiske størrelser, men fællesskaber skal skabes. Grænser og distinktioner skal visualiseres, kortlægges, overvåges og mobiliseres, og dermed skabes som objekter for politisk styring. At styre gennem fællesskaber involverer etableringen af relationer mellem moralske værdier og de individuelle medarbejdere. Fællesskaber udgør således et moralsk felt, hvor fx medarbejdere bindes sammen gennem de normer, som skabes i dette fællesskab. Denne forståelse af fællesskab i familien, på en arbejdsplads og i et team giver mulighed for at undersøge, hvordan normer ikke kun påvirker medarbejdernes adfærd ved fx at true med ekskludering af fællesskabet, men også, hvordan disse er forbundet til ansvar og forpligtigelser overfor fællesskabet.

Jeg er her også inspireret af begrebet om etisk arbejde (Banks, 2016), der introducerer et situationelt blik på etik i professionelles beslutninger. Ifølge Sarah Banks (2016) giver

etisk arbejde mulighed for at undersøge, det arbejde professionelle gør, når deres handlinger ikke begrundes i regler eller rationel beslutningstagning, men i etiske overvejelser. Begrebet er samtidig relationelt, idet beslutninger og handlinger oftest finder sted i relation til borgere eller kollegaer. Begrebet sætter således fokus på de etiske overvejelser professionelle gør i konkrete situationer, og hvordan de optræder som aktive moralske agenter i en politisk kontekst af rammer, normer, regler og politikker om social retfærdighed, socialt ansvar og samfundsmæssig medfølelse. I undersøgelsen af, hvordan nogle normer kan produceres som moralsk bindende, er det ikke primært medarbejdernes etiske overvejelser i relation til konkrete dilemmaer, jeg er interesseret i, men mere hvordan medarbejderne optræder som moralske agenter med ansvar og forpligtigelse i det fællesskab et team er. Jeg trækker ydermere på Banks overvejelser om de relationelle aspekter ved etisk arbejde, som noget der gøres. Denne relationelle forståelse er også en del af Hardts (1999) begreb om affektivt arbejde. På samme måde skabes moralsk arbejde også i interaktioner og er med til skabe fællesskaber gennem moralsk ansvar og forpligtigelse overfor dette fællesskab, hvori normer kan have en moralsk dimension som medarbejderne aktivt skal balancere. I analysen af medarbejdernes planlægning af kørelister forbindes disse til ideer om at kørelister skal være retfærdige. Moral og retfærdighed skal her ikke forstås som det samme, men retfærdig udgør et element i det moralske; at vi skal behandle hinanden retfærdigt forstået som lige, ordentligt og fair. Når medarbejderne snakker om retfærdige kørelister, snakker de således om at skabe kørelister, der er fair og lige, og hvor alle bliver behandlet ordentligt. Normerne knyttet til kørelisteplanlægningen kan derved have en moralsk dimension. Det gælder fx normer om at mere end to dobbeltbesøg om dagen er uretfærdigt og ikke en ordentlig måde at behandle ens kollegaer på. Det er det arbejde jeg betegner som usynligt moralsk arbejde. Som jeg viser i artikel 2 er retfærdighed dog ikke et universelt begreb, men opfattes lige så individuelt som medarbejderne. Alle medarbejdere kan have forskellige forestillinger om, hvordan en retfærdig køreliste ser ud for dem.

## **Ansvar, frihed og kontrol undersøgt som accountability work**

I forlængelse af ovenstående trækker jeg også på perspektiver om accountability som en anden måde at undersøge de nye former for ansvar, frihed og kontrol, som skabes i selvstyrende teams. Sammen med Annette Kamp og Agnete Melgaard Hansen undersøger jeg i artikel 3, hvordan den frisættelse, som der fra politisk hold lægges vægt på i implementeringen af selvstyrende teams, er en særlig frihed, der skabes i samspil med nye former for ansvar, kontrol og forpligtigelse. Det vi samlet betegner accountability. På den måde trækker afhandlingens tredje artikel både på et styringsperspektiv og et fokus på, hvordan ansvar, frihed og kontrol skabes i praksis. Samtidig kobler dette sig til den eksisterende forskning om selvstyrende teams (jf. afsnit 2.2).



Ifølge Strauss (1985) er accountability en uundgåelig del af alt arbejde og handler om, at medarbejdere er ansvarlige for og udfører de foreskrevne arbejdsopgaver i henhold til nogle fastlagte kriterier relateret til: hvornår, hvor, hvordan, hvor tidligt samt kvalitetsniveau. Accountability kræver derved afrapportering:

*“accountability requires the work of reporting accountability: tasks involving to whom the actor reports, when, where, how, how much, and even perhaps the necessity of proving that the tasks were done because the acts of carrying them out were invisible to the reportee.”* (Strauss, 1985, s. 7)

Accountability omhandler derved både ansvarliggørelse af medarbejdere, kontrol af samme og forpligtelse, fordi medarbejderne tager ansvaret på sig og på forskellig vis er med til at indberette og afrapportere i de oprettede systemer. Krav om accountability som led i professionelt arbejde er således på ingen måde noget nyt, men hvordan accountability i offentlige organisationer er blevet implementeret og udført, har varieret over tid. Fælles er en forståelse af, at accountability er relateret til spørgsmål om professionel autonomi, skøn og beslutningstagning. En lang række forskere har fx analyseret og diskuteret, hvordan indførelsen af forskellige NPM relaterede instrumenter, har formet accountability og professionelt skøn på særlige måder i velfærdsstaten (se fx Evetts, 2011; Friedson, 2001; Power 1997). Ifølge Shore & Wright (2011) er et af kendetegnene ved NPM, at opmærksomheden afledes fra selve systemet. I stedet er det individet, den proaktive, selvstyrende og accountable medarbejder, der oplyses. Verhoeven & Van Bochove (2018) peger på, hvordan NPM's orientering mod omkostninger, effektivitet, kunder og præstationsindikatorer har ført til, at tidligere tiders professionelle autonomi og beslutningsrum er blevet erstattet eller suppleret med nye måder at måle og kontrollere professionelle på, en de-professionalisering, hvor tillid til professionel autonomi, beslutningstagen, autoritet og etik er blevet mindre (Evetts, 2011; Flynn, 2002; Noordegraaf, 2016). Disse ændringer er med til at opløse tilliden til professionelle ved at understøtte et system af usikkerhed og mistillid, hvori offentligt ansatte konstant skal stå til ansvar og afregne for deres produktivitet, styring af tid og konkrete praksisser (Shore & Wright, 2011). For Dent & Whitehead (2002) handler det ikke så meget om, hvorvidt tilliden til de professionelle er opløst, men snarere om, at den nu medieres gennem processer af ledelse, inspektion og audit foretaget af eksterne aktører og systemer. Hvor mere bureaukratiske eller professionsrelaterede styreformer vægter henholdsvis et hierarkisk regelbaseret accountabilitysystem og et accountabilitysystem baseret på professionel jurisdiktion indenfor en arbejdsdeling, er accountability med NPM kendetegnet ved at grænserne mellem ledelsespraksisser og professionelle praksisser udviskes. En tilsvarende udvikling beskrives af flere omsorgsteoretikere, der dels sammenligner udviklingen af styringen i ældreplejen med mere tayloriske former, og dels fremhæver, at dette sætter omsorgsarbejdes råderum for fleksibelt at kunne tilpasse arbejdet til borgernes skiftende og uforudsigelige behov under pres (Lewinter, 2003; Szebehely, 2006; Vabø, 2009). Indførelsen af forskellige former for accountability i den offentlige sektor skal således ikke betragtes som en envejs-proces, hvor professionelle medarbejdere og deres beslutningsrum passivt

omskabes. Som Strauss (1985) også påpeger, er accountabilitysystemer, og især de eksterne kriterier, ofte genstand for diskussioner og forhandlinger. De er en del af medarbejdernes praksisser eller accountability work, som både Håland & Melby (2023) samt Wadman et al. (2023) analyserer i deres studier af nye former for accountability i sundhedssektoren. På baggrund af en analyse af genterapi på en neuropædiatrisk afdeling, undersøger Wadman et al. (2023), hvordan professionelle forhandler forskellige accountabilities i deres arbejde, og de udvikler en typologi, der beskriver medarbejdernes forskellige svar på de accountability-dilemmaer, som de dagligt sættes i. Vi trækker i artikel 3 på denne typologi, men ønsker samtidig at sætte fokus på, hvordan disse praksisser og forhandlinger altid foregår i relationer med andre aktører.

Ifølge Strauss (1985) er accountability hierarkisk, forstået således, at medarbejderne først og fremmest er accountable over for en ledelse eller en organisation. Horisontalt er medarbejdere accountable til fx andre enheder eller afdelinger, og endelig er medarbejdere også accountable til de borgere eller enheder, der er afhængige af dem. Samtidig peger tidligere forskning i selvstyrende teams (se afsnit 2.2) og især Barker (1993) på, at medarbejderne i selvstyrende teams bliver ansvarliggjorte på nye måder, hvilket fx kan lede til konfliktfyldte og belastende relationer. Tara Fenwick (2014) fremhæver ligeledes, hvordan der indenfor forskningen i professionelle er en stigende interesse for at undersøge pluralismen af professionelles forpligtigelser, og konflikter relateret til ansvar, som medarbejderne må forhandle. I deres daglige arbejde skal professionelle balancere og forhandle forpligtigelser dels overfor organisationen og dennes regler og standarder, dels i forhold til deres etiske professionelle normer, og dels til de borgere plejen og omsorgen er rettet mod. Derudover vil jeg tilføje, at de også skal balancere og forhandle deres forpligtigelser til det tværprofessionelle fællesskab og deres kollegaer, med hvem de arbejder tæt sammen. Et væsentligt analytisk element er derved at undersøge, hvordan accountability ændres i og påvirker relationer i omsorgsarbejdet, og hvordan disse praksisser og relationer samtidig er rodede og sammenvævede.

En anden væsentlig pointe handler om den synlighed accountability producerer. Som både citatet af Strauss i starten af afsnittet indikerer, og som Triantafillou (2016) peger på, indeholder en forståelse af accountability som bl.a. reguleret via eksterne kriterier, at disse kriterier og denne regulering foretages af udenforstående. Disse eksterne parter har ofte hverken tid eller kompetencer til at forstå de professionelle praksisser og skøn, som medarbejderne foretager, og de vil derfor forsøge at gøre dele af medarbejdernes professionelle arbejde synligt (Triantafillou, 2016). Som vi viser i artiklen, er det bl.a. denne synlighed, og ikke mindst det den repræsenterer, som medarbejderne forhandler med fx ledelsen og resten af organisationen om.

Til sidst skal det fremhæves, at begrebet accountability, som det også fremgår af ovenstående, implicerer en tæt relation til forståelser af professionelt skøn. Hvor forskningen indenfor socioteknikken fremhævede medarbejdernes øgede autonomi som et af goderne

ved selvstyreende teams (jf. afsnit 2.2), så beskriver Evetts (2002), hvordan det, ifølge hende, ikke længere er autonomi, men professionelt skøn, som er afgørende for professionelt arbejde i dag. Med udgangspunkt i Freidsons (1994) idealtypiske beskrivelse, fremhæver Evetts, hvordan autonomi både relateres til professionelle skøn og beslutninger, og til immunitet i relation til ekstern regulering og evaluering. Autonomi indebærer ikke bare en privilegeret magtposition, men det er også ifølge Evetts tvivlsomt, om det nogensinde har eksisteret. Evetts foreslår i stedet, at begrebet professionelt skøn anvendes til at undersøge, hvordan professionelles beslutningsrum ændres i konkrete sammenhænge. Professionelt skøn implicerer dels, at det er muligt for medarbejderne at vurdere sager og forhold, og at de kan bruge deres professionelle dømmekraft med hensyn til rådgivning, ydelse og behandling. Dels implicerer det også, at sådanne beslutninger:

*"take all factors and requirements into account. These factors and requirements will include organizational, economic, social, political and bureaucratic conditions and constraints. Thus, professional decisions will not be based solely on the needs of individual clients, but on clients' needs in the wider corporate, organizational and economic context."* (Evetts, 2002, s. 345)

Ved at betragte medarbejdernes potentielt øgede professionelle råderum med begrebet om professionelt skøn i stedet for autonomi, sættes der fokus på, hvordan professionelle beslutninger ikke kun tages i en relation mellem medarbejder og borger, hvor medarbejderen har mulighed for at træffe beslutninger ud fra rent faglige hensyn, men hvordan også organisatoriske, økonomiske, sociale og politiske forhold er en del af disse beslutninger. I forlængelse af denne forståelse undersøger vi i artikel 3, hvordan forskellige standarder, forståelser af tid, og brug af dokumentation, er med til at forme det professionelle skøn i relationer til fx resten af organisationen og medarbejderne.

Samlet bidrager de teoretiske perspektiver om accountability med et blik for, hvordan ændringer af ældreplejen er med til at omforme omsorgsarbejdernes accountability og professionelle råderum. Dette er især blevet undersøgt indenfor en kontekst af NPM-reformer. Indførelsen af selvstyreende teams rammesættes, som nævnt i indledningen, af regeringen som en frisættelse af medarbejderne. En frisættelse fra bureaukrati og stramme regler, hvor det i stedet er medarbejdernes professionelle beslutninger, der sammen med borgerne, skal definere den daglige omsorg. Herved trækkes der på ideer, som ofte forbindes til New Public Governance. Flere studier antyder, at mere NPG-inspirerede styringsformer ikke nødvendigvis afløser NPM, men derimod sameksisterer i en form for mix (Torfing et al., 2020; Vabø et al., 2022). Dette perspektiv fungerer som afsæt for analysen af, hvordan accountabilities - og heri medarbejdernes professionelle skøn - omskabes i en kontekst, hvor NPM og NPG sameksisterer. Og hvor medarbejderne aktivt engagerer sig i forskellige former for strategisk accountability work. Begrebet om accountability work bidrager derved med et blik for den styringsmæssige kontekst, hvori medarbejderne ses som aktivt handlende. Samtidig understreger vi, i vores brug af begrebet,

de relationelle aspekter af accountability, og hvordan medarbejderne indgår i sammenvævede relationer til både ledere, organisation, kollegaer, borgere og disses pårørende.

Dette fokus på relationer er også centralt i afhandlingens sidste teoretiske inspiration, boundary work, hvormed det tværprofessionelle samarbejde i selvstyrende teams bliver genstand for analyse.

## **Tværprofessionelt samarbejde forstået som boundary work**

En sidste teoretisk inspiration jeg vil diskutere, er begrebet om boundary work, som jeg bruger i analyser af det tværprofessionelle samarbejde. Ældreplejen er et felt præget af mange professionelle fagligheder, der i tæt samarbejde skal levere pleje og omsorg til borgerne. Jeg vil argumentere for, at boundary work giver mulighed for at analysere praksisserne og medarbejdernes agens i dette samarbejde.

Flere forskere peger på, at den samfundsmæssige forståelse af tværprofessionelt samarbejde i sundhedssektoren, som noget, der skal sikre kvalitet og rekruttering, højne patienttilfredsheden og skabe mere attraktive arbejdsforhold, har bidraget til en øget forskningsmæssig interesse for feltet. Dette har resulteret i både en mangfoldig terminologi og i en teoriudvikling, der spreder sig over en lang række akademiske felter (Morgan et al., 2015; Schot et al., 2020). Selve fremhævelsen af og brugen af ordet 'samarbejde', indikerer idealer om deling og kollektiv handlen mod et fælles mål (D'Amour et al., 2005). Forskningsmæssigt bruges termer som interdisciplinary, interprofessional, multiprofessional, transdisciplinary og multidisciplinary ofte overlappende (D'Amour et al., 2005; Nancarrow et al., 2013).<sup>8</sup> Interprofessional er efterhånden den mest udbredte, og der henvises ofte til Barr et al.'s (2005) definition, hvor tværprofessionelt samarbejde betragtes som praksisser, hvor igennem professionelle med forskellige faglige baggrunde arbejder sammen for at levere service og løse problemer. Denne definition er ikke bare bred, men mangler, som jeg ser det, også et magtperspektiv. Dette inkluderer Lehn-Christiansen i sin definition, som samtidig er den, jeg har arbejdet ud fra i analysen i artikel 4:

*"Tværprofessionelt samarbejde er en magtfuldt praksis, hvor sundhedsprofessionelle med forskellige fagligheder og/eller institutionelle tilbørsforhold løser forskellige opgaver i relation til forebyggelse, diagnostik behandling, pleje og/eller rehabilitering."* (Lehn-Christiansen, 2016, s. 25)

---

<sup>8</sup> D'Amour et al. (2005) fremhæver dog, at der virker til at være en vis konsensus om, hvordan de forskellige begreber relaterer sig til graden af integration mellem professionelle. Her henviser multidisciplinary (og multiprofessional) til et samarbejde, hvor forskellige fagpersoner arbejder på det samme projekt uafhængigt af hinanden og kun interagerer på en begrænset og forbigående basis. Modsat repræsenterer interdisciplinary (og interprofessional) et integreret samarbejde mellem forskellige professionelle styret af fælles mål og beslutningsprocesser, hvori forskellig professionel viden og ekspertise integreres i løsningerne.

Der findes en lang række reviews, der fra forskellige vinkler prøver at redegøre og analysere brugen af teorier indenfor de forskellige akademiske discipliner (se fx D'Amour et al., 2005; O'Leary et al., 2021; Reeves et al., 2007; Suter et al., 2013). Jeg skal her ikke redegøre for dem alle. Overordnet kan man dog sige, at undersøgelserne falder i en række kategorier; målinger af effekten af tværprofessionelt samarbejde (fx Gilbert, 2005), undersøgelser af barrierer og facilitatorer for samarbejdet (fx Dahlke et al., 2019; Nancarrow et al., 2013; Xyrichis & Lowton, 2008.), og endeligt, undersøgelser af sundhedsprofessionelles praksisser i det tværprofessionelle samarbejde (fx Morgan et al., 2015).

Her fremstår begrebet boundary work som et centralt bidrag, der kan bruges til at undersøge komplekse og politisk styrede forsøg på at reorganisere omsorgsarbejde (Liberati et al., 2016), så forskellige professionelle skal samarbejde og praktisere omsorgsarbejde på nye måder. Begrebet blev introduceret af Thomas Gieryn (1983) i en undersøgelse af, hvordan forskere forsøgte at konstruere grænser mellem det, de anså for forskning og ikke-forskning. Det er således ikke selve grænserne, som i sig selv er interessante, men de praksisser, der er med til at skabe og udfolde disse grænser. Boundary work kan betragtes som: "*strategic practical action*" (Gieryn, 1999, s. 23) og er siden Gieryns undersøgelser blevet brugt til at analysere grænsedragning indenfor en lang række områder, herunder i det tværprofessionelle samarbejde i sundhedssektoren (se fx Allen, 2001; Bach et al., 2019; Burri, 2008; Håland, 2012; Liberati, 2017; Meier, 2015; Weber et al., 2022).

Indenfor denne forskning er boundary work blevet udviklet i to overordnede retninger repræsenteret ved Abbots (1988) professionssociologi og negotiated order theory udviklet af Strauss (1978). De to retninger lægger vægt på henholdsvis de konflikter, der kan opstå i det tværprofessionelle samarbejde, og de praksisser medarbejderne skaber for at få samarbejdet til at flyde og opgaven løst. På den måde sætter begrebet kritisk spørgsmål ved de idealiserede forestillinger, der kan opfattes som konnoteret til ordet samarbejde, som præsenteret overfor. Samtidig kan begrebet også anvendes til at anerkende, at sundhedssektoren er præget af opgaver, der skal løses her og nu, og at omsorgsarbejdere på forskelligvis bidrager til dette. Dette indikerer samtidig, at begrebet indeholder et magtperspektiv, hvori det tværprofessionelle samarbejde forstås som magtfulde praksisser.

Endelig giver begrebet boundary work mig mulighed for at undersøge, hvordan omsorg skabes, og hvordan de politiske rationaliteter er med til at gøre omsorg på særlige måder. I den eksisterende forskning om samarbejde i selvstyrende teams i ældreplejen (se afsnit 2.4) er et blik for, hvordan selvstyrende teams i ældreplejen ofte er offentlige organisationer, der indgår i en politisk kontekst fraværende. Flere forskere indenfor boundary work-traditionerne fremhæver, hvordan politiske initiativer og målsætninger er centrale i analysen af professionelles boundary work, fordi dette altid foregår i relation til politiske og organisatoriske rammer, resultater og forhåbninger (Bucher et al., 2016; Currie et al., 2009; Liberati et al., 2016).

Samtidig bærer analyser af boundary work dog også præg af, at forskningen har været optaget af at situere og udfolde begrebet indenfor en sundhedspolitisk kontekst, hvilket betyder, at rigtig mange artikler enten selv finder eller henviser til andre forskeres udvikling af typologier i deres analyser (fx Apesoa-Varano, 2013; Liberati, 2017). Der er således en rig forskning, der beskriver, hvordan medarbejdere i sundhedssektoren fx forsvarer, bestrider eller nedtoner professionelle grænser, og en tradition for at kategorisere forskellige typer af boundary work i forhold til eksisterende typologier eller udvikle nye. I deres ofte citeret review fremhæver Langley et al. (2019), at selvom forskningen hidtil primært har analyseret boundary work i parallelle forståelser, så fremstår de forskellige typer ofte som sammenvævede praksisser, hvilket også afspejler organisationers interne og eksterne afhængigheder. Samtidig giver et sådan blik mulighed for at se på, hvordan samme praksisser på en gang både kan indeholde competitive og collaborative strategier. I stedet for at betragte disse to former for boundary work som modstillinger, giver en analyse af deres sammenvævninger mulighed for mere nuancerede forståelser af det tværprofessionelle samarbejde.

Begrebet om boundary work bidrager samlet set med et dynamisk magtperspektiv på, hvordan professionelle på én gang både forsøger at skabe grænser for egne kompetencer og opgaver ved fx at forsvare eller udvide det eksisterende faghierarki, og samtidig forsøger at overkomme disse grænser ved fx at nedtone dem for at kunne lykkedes med deres arbejde. I analysen i artikel 4 analyserer jeg ikke disse strategier som gensidigt udelukkende, men forsøger at udfolde, hvordan de også fremstår rodede og sammenvævede.

## **Konstruktionen af professionelle identiteter i det tværprofessionelle samarbejde**

En del nyere forskning kobler analyser af boundary work i sundhedssektoren til spørgsmål om, hvordan professionelle identiteter påvirkes og skabes i nye samarbejdsrelationer (fx Allen, 2000; Apesoa-Varano, 2013; Currie et al., 2009). Begrebet bidrager derved også til den eksisterende forskning, der analyserer konstruktionen af identiteter i selvstyrende teams, som beskrevet i kapitel 2. I et studie af politiske intentioner om at reformere lægers rolle i almen praksis i England, viser Currie et al. (2009) fx, hvordan introduktionen af en ny specialfunktion bidrager til boundary work, hvor forskellige professionelle grupper legitimerer og retfærdiggør deres faglige ekspertise. Udviklingen resulterer i en mere fragmenteret konstruktion af lægers professionelle identitet, fordi gruppen af læger ophører med at dele de samme interesser. I artikel 4 inddrager jeg i analysen af boundary work et teoretisk perspektiv på professionelle identiteter, som jeg primært henter hos Julia Evetts (2006; 2011), Dent & Whitehead (2002), Fournier (2000) og Hughes (1951). I denne tilgang ligger en kritik af tidligere mere strukturalistiske forståelser (som fx hos Talcott Parsons), der kritiseres for at betragte professioner som stabile og eksistentialistiske, og dermed overser forskelligheder og magtrelationer internt i professioner. Derudover

repræsenterer et sådant blik også en snæver forståelse af professioner, hvor særlige (og ofte maskulint konnoterede) professionelle kan betragtes som professioner, mens andre betegnes som havende mangler, som semi- eller non-professionelle (Hansen, 2015).

I tråd med denne kritik bruger jeg i stedet betegnelse professionelle (professionals) for at tydeliggøre, at det interessante her ikke er at definere, hvad der gør hvilke grupper til professioner, men i stedet betragte både, det vi på dansk kalder, fagprofessionelle (fx social- og sundhedshjælpere og -assistenter) og professioner (fx sygeplejersker og terapeuter) som professionelle. Begge grupper har bestemte måder at tænke på de problemer, der falder ind under deres domæne, ligesom de har ideer om, hvad der er rigtigt og godt i løsningen af disse problemer. Samtidig nyder de også tillid (og derved ofte også nogle privileger) fra samfundet og borgerne i relation til disse løsningsforslag (Evetts, 2011). Professionelle grupper er i denne forståelse ikke stabile kategorier, men indgår i konstante forhandlinger med både borgere, andre professionelle, staten og dens organisationer (Fournier, 2000), og samtidig er konstruktionen af professionelle identiteter også en del af disse forhandlinger. Professionelle identiteter skal således ikke udelukkende forstås som noget, der skabes på uddannelser og via faglig træning, hvor monofaglig socialisering og etiske normer læres, men som noget der også skabes gennem arbejdspraksisser i organisationer, hvor disse reproduceres og omformes i relation til arbejdsopgaver, organisering af arbejdet og andre professionelle (Evetts, 2011; Kamp & Hansen, 2019a).

At koble begrebet om boundary work med sociologiske perspektiver på professionelles identiteter giver mulighed for at undersøge, hvordan introduktionen af selvstyrende teams i ældreplejen aktualiserer boundary work mellem de forskellige faggrupper. Det giver samtidig mulighed for at undersøge, hvordan disse omorganiseringer af arbejdet potentielt er med til at skabe nye forståelser af, hvad det vil sige at være en professionel sygeplejerske eller social- og sundhedshjælper. Samtidig indbefatter en sådan tilgang, at jeg anskuer konstruktionen af professionelle identiteter som foranderlig, og som del af de hierarkiske relationer mellem faggrupper, der konstant skabes og forhandles i daglige praksisser.

### 3.3 Opsamling

Jeg har i dette kapitel beskrevet og diskuteret afhandlingens teoretiske inspirationer og vigtigste begreber.

Med udgangspunkt i mit overordnede forskningsspørgsmål, er det afhandlingens ambition at undersøge implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen som både ændringer af styring og ændringer af praksisser.

Jeg trækker på et foucauldiansk governmentality-perspektiv for at vise, hvordan omsorg er foranderligt og skabes i relation til historiske og samfundsmæssige udviklinger og

diskussioner. Ældreplejen er del af en bredere politisk udvikling i velfærdsstaten, hvor organiseringen af ældreplejen informeres af magt, styring og rationaliteter. Afhandlingen indskrives sig derved i og trækker på eksisterende omsorgsforskning om udviklingen og organiseringen af offentlig velfærd.

Samtidig er medarbejderne aktivt med til at skabe, forhandle og omgøre denne styring. For at undersøge disse forhandlinger og praksisser, inddrager jeg begrebet assemblage, som er med til at give et blik for ældreplejens og omsorgsarbejdets foranderlighed og flygtighed og samtidig sætte fokus på, hvordan non-humane elementer indgår i sammenvævede praksisser i omsorgsarbejde. Jeg bruger dette som udgangspunkt i analysen af, hvordan kørelisteplanlægning udfolder sig i selvstyrende teams, og forbinder dette til begreber om frihed, ansvar, fællesskab og usynligt affektivt arbejde. Samtidig udvikler jeg de første anslag til et begreb om moralsk arbejde som et forsøg på at analysere, hvordan normer kan have en moralsk dimension, som medarbejderne aktivt skal balancere.

Med disse perspektiver ønsker afhandlingen at bidrage til den eksisterende forskning i selvstyrende teams ved at belyse, hvordan ansvar og kontrol kan teoretiseres på nye måder som en del af sociomaterielle assemblager.

Forholdet mellem frihed, ansvar og kontrol teoretiseres også gennem begrebet accountability work, som sætter fokus på, hvordan indførelsen af selvstyrende teams er med til at omforme medarbejdernes professionelle råderum, ansvar og forpligtelser. Begrebet er samtidig med til at understrege medarbejdernes aktive og strategiske arbejde i disse nye organiseringer, deres accountability work. Endelig kobles dette til et fokus på, hvordan relationerne mellem medarbejdere, ledelse, organisation, borgere og deres pårørende ændres og indgår i komplekse og sammenvævede praksisser.

Frihed, ansvar og kontrol fremstår centralt i den eksisterende forskning om selvstyrende teams, og afhandlingen ønsker at bidrage til disse diskussioner ved at koble den sociologiske forskning om accountability til empiriske analyser af, hvordan forskellige styringsparadigmer og relationer i organisationerne interagerer og ændres, for på den måde at inddrage accountability-begrebet stærkere i forskningen om selvstyrende teams.

Endelig trækker afhandlingen på teorier om boundary work, hvori det tværprofessionelle samarbejde betragtes som dynamisk og magtfuldt. Samarbejdet udfolder sig samtidig i særlige politiske og organisatoriske rammer, hvori medarbejdernes forskellige boundary work-strategier er komplekse og sammenvævede. Med dette fokus ønsker afhandlingen at bidrage til både den eksisterende forskning om selvstyrende teams og til teoriudviklingen af boundary work.

Perspektiverne om boundary work kobles samtidig til sociologiske perspektiver på konstruktionen af professionelles identiteter. I dette perspektiv forstås professionelle identiteter som foranderlige, og som en del af de daglige forhandlinger mellem medarbejderne.



Afhandlingen ønsker også at bidrage til den eksisterende forskning om selvstyrende teams ved at udvide de teoretiske perspektiver på konstruktioner af identiteter. I stedet for at undersøge dette som et udtryk for subjektivering eller identifikation med organisationen, kobles identitetsdannelser med teoretiske perspektiver relateret til 'the sociology of professions', der fremhæver de professionelle aspekter i identitetskonstruktioner, og som samtidig inddrager et perspektiv på, hvordan identiteter konstrueres i praksis.

Samlet set tager afhandlingen afsæt i den eksisterende forskning om selvstyrende teams, men bidrager også til denne ved at inddrage nye teoretiske perspektiver. Afhandlingen bidrager også til den eksisterende forskning om omsorg og omsorgsarbejde ved at undersøge implementeringen af selvstyrende teams i relation til tidligere undersøgelser af reorganiseringer af ældreplejen. Endelig bidrager afhandlingen ved at tage de første skridt mod et nyt begreb til analyser af usynligt arbejde, og ved at bidrage til udviklingen af eksisterende begreber som accountability work og boundary work.

# Kapitel 4: Metodologi

I dette kapitel præsenteres og diskuteres afhandlingens metodologi. Med udgangspunkt i poststrukturalistiske forståelser af viden og vidensproduktion vil jeg beskrive og diskutere de forskellige metodologiske valg og overvejelser, jeg har gjort.

Kapitlet starter med en kort præsentation af to centrale poststrukturalistiske indgange; perspektivisme og forskningens kritiske potentialer. Derefter beskriver og diskuterer jeg projektets inspiration fra multi-sited etnografi, og hvordan jeg udvalgte de konkrete lokationer for empiriproduktion. Derpå følger en beskrivelse af projektets to centrale ældreplejeenheder samt projektets konkrete metoder. Jeg diskuterer herefter relevante positioneringer, etiske overvejelser og balanceringer. Endelig beskriver jeg afhandlingens analysestrategier. Kapitlet afsluttes med en opsamling.

## 4.1 Poststrukturalistiske indgange: perspektivisme og kritik i forskningen

Denne afhandling placerer sig indenfor poststrukturalistisk tænkning og især de grene, der er inspireret af feministiske og foucauldianske forståelser af vidensproduktion.

Centralt i disse perspektiver står en anti-essentialistisk forståelse af verden, der både relaterer sig til en opfattelse af virkeligheden og til en forståelse af, hvordan denne kan erkendes. I poststrukturalistiske tilgange findes 'verden ikke derude', som en essentiel størrelse, der skal 'opdages og beskrives'. Det betyder ikke, at der ikke er nogen virkelighed, men at denne altid bliver til for os på særlige måder (Stormhøj, 2006). Vores erkendelse og produktion af viden er både historisk betinget og indlejret i de perspektiver, hvorfra vi 'ser'. Feministiske forskere har kritiseret traditionel vestlig forskning, forstået som produktionen af 'grand narratives' fra en alvidende position, og i stedet understreget, at forskerens oplevelser skal ses i relation til en forståelse af forskning som både en social og politisk proces (Gaskell, 1988; Punch, 1998). Mest kendt er Donna Haraways kritik af 'the God-trick' (1988), hvor hun beskriver forestillingen om forskningens værdineutrale perspektiv og forskerens angiveligt universelle blik. Der findes ikke et universelt "gaze from nowhere" (Haraway, 1988, s. 581), og Haraway introducerer i stedet begrebet "situeret viden" (Haraway 1988), hvor forskerens si(gh)ting bliver centralt, fordi god forskning kræver refleksion over både forskerens sted eller lokalitet (site) og over forskerens syn og optik (sight) (Lykke 2008). For Haraway bliver synet derved en måde at opnå et partielt perspektiv, som er forankret i forskersubjektets tid, lokalitet, krop og historie:

*"I am arguing for politics and epistemologies of location, positioning, and situating, where partiality and not universality is the condition of being heard to make rational knowledge claims."* (Haraway, 1988, s. 589)

For Haraway er al forskning partikulær og lokaliseret i situerede positioneringer. Et sådant perspektiv indebærer, at positioneringer betragtes som multiple og ofte overlappende. Med en anti-essentialistisk opfattelse af verden og selvet, forstås positioneringer som konstrueret i relation til andre, og derved også som forbundet til magt og sociale kategoriers betydning i givne kontekster (Foucault, 1980a). Det betyder også, at der ikke findes en oplevelse eller positionering i relation til at være insider, outsider, forsker, eller privilegeret. Disse positioneringer er altid relationelt konstrueret og kan *"never be fully consumed, conquered, and experienced"* (Marcus, 1998, s. 389). Med andre ord bliver den post-strukturalistiske ambition, dels at bruge begrebet om positioneringer som et analytisk værktøj til at undersøge mikropolitisk praksis i forskningen. Ikke for at eliminere magtrelationerne, men for at illustrere disse magtrelationer i forsøget på at forstå den frembragte videns partialitet (Choi, 2006). Og dels er der samtidig en erkendelse af, at sådanne magtrelationer aldrig, som Marcus også henviser til i citatet ovenfor, fuldt kan begribes eller opleves. Forskning er en kompleks proces af relationer og forhandlinger, og at hævde, at jeg kan fremlægge og beskrive alle relevante interaktioner og magtrelationer, vil med Rose's (1997) ord ikke bare være et forsøg, som er dømt til at mislykkes. Det vil samtidig være et forsøg på at udføre selve 'gudetricket' ved at give indtryk af, at når blot der er redegjort for alle positioneringer og valg, så er den præsenterede forskning præcis så neutral og valid, som poststrukturalistiske feminister ellers kritiserer (Rose, 1997). At reflektere over fx forskerens 'si(gh)ting' handler ikke om validitet, men om at fjerne autoritet fra forskeren:

*"The purpose of reflexivity, from a poststructural point of view, is not to increase the validity or to find the researcher self, as if the researcher self is out there independent of relations; rather, conversely, the purpose of reflexivity is to deconstruct the authority of the researcher."* (Choi, 2006, s. 441)

Dette fokus på perspektivisme og forskningens situationelle karakter skal dog ikke forveksles med et relativistisk udgangspunkt, hvor alt betragtes som gyldigt. Haraway kritiserer ikke kun objektivismen, men også modstillingen til relativisme, som hun også betragter som en forestilling om at være ingen steder, mens man er alle steder:

*"Relativism is a way of being nowhere while claiming to be everywhere equally. The "equality" of positioning is a denial of responsibility and critical inquiry. Relativism is the perfect mirror twin of totalization in the ideologies of objectivity; both deny the stakes in location, embodiment, and partial perspective; both make it impossible to see well. Relativism and totalization are both "god tricks" promising vision from everywhere and nowhere equally and fully"* (Haraway, 1988, s. 584)

Denne forståelse af en position mellem objektivisme og relativisme implicerer, at den viden, der frembringes, er positioneret. Den er indlejret i historiske, politiske, kulturelle

og magtfulde relationer. Den bliver til på baggrund af forskningsspørgsmål, metoder og teori, og den repræsenterer også en forskningsmæssig fortolkning (Stormhøj, 2006). De forskningsmæssige resultater (eller 'sandheder' med Foucaults ord), som jeg i denne afhandling fremlægger, er således forbundet til et videns- og sandhedsbegreb, der fremhæver at sådanne altid produceres som en del af magtrelationer:

*“Truth’ is to be understood as a system of ordered procedures for the production, regulation, distribution, circulation and operation of statements. ‘Truth’ is linked in a circular relation with systems of power which produce and sustain it, and to effects of power which it induces and which extend it. A ‘regime’ of truth.” (Foucault, 1980b, s. 133)*

Denne måde at forstå sandhed på handler ikke om at finde metoden til at producere objektiv og sand viden, men om at forstå denne produktion af sandhed, som resultat af en lang række præmisser. Min undersøgelse er således heller ikke sandheden om implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen. Den er partikulær og frembragt af de valg og positioner, jeg som forsker har taget, og den giver derfor ét bud på, hvordan vi kan forstå omorganiseringen af ældreplejen. Denne forståelse af betingelserne for frembringelse af viden er i en poststrukturalistisk optik forbundet med sprogets, det diskursive, relation til virkeligheden. Sprog ses ikke som en art spejling af virkeligheden, en slags neutral beskrivelse af verden eller vores oplevelser af denne, men som medkonstruerende af selvsamme. Det betyder også, at når jeg fx interesserer mig for sproget i politiske dokumenter eller i interviews og observationer, så er det ikke fordi det siger noget om, hvordan verden er (som essens), men fordi det kan åbne op for måder at forstå, hvordan denne verden konstrueres (Davies & Gannon, 2011). Hvor poststrukturalismer især er blevet forbundet med den såkaldte 'sproglike vending', så har forskere som Braidotti, Haraway, Butler og Deleuze været med til at indskrive materielle og affektive teoretiseringer. Alle gør dette i dialog med Foucault, i det Braidotti benævner som: “[r]ethinking the embodied structure of human subjectivity after Foucault” (Braidotti, 2000, s. 158). Det handler ifølge Braidotti ikke om at afvise Foucault, men snarere om at anerkende hans ofte citerede profeti om at: *“perhaps, one day, this century will be known as Deleuzian.”* (Foucault, 2016, s. 38). På samme måde beskriver Butler i *Bodies that Matter*, hvordan:

*“the matter of bodies will be indissociable from the regulatory norms that govern their materialization and the signification of those material effects.” (Butler, 1993, s. 2)*

Uden at forlade poststrukturalismers principper om fx anti-essentialisme er de således optaget af, hvordan ikke kun sprog, men også det materielle, er med til at producere verden og subjekterne i denne. Det handler om at undersøge det sprogliges, det sociales og det materielles sammenvævninger, for på den måde at sætte fokus på konstruktioner af, hvad der opfattes som sandt og forkert i en given kontekst. Ifølge Deleuze delte han og Foucault netop denne ambition om at arbejde destabiliserende for at kunne vise, at verden kunne være anderledes:

*"We weren't looking for origins, even lost or deleted ones, but setting out to catch things where they were at work, in the middle: breaking things open, breaking words open. We weren't looking for something timeless, not even the timelessness of time, but for new things being formed, the emergence of what Foucault calls "actuality.""* (Deleuze, 1990, s. 86)

Denne søgen efter at åbne det materielle, åbne det sproglige for at undersøge mulige nye veje, er dermed også en måde at beskrive forskningens kritiske potentiale på. Ifølge Foucault handler hans kritiske ambition ikke om at komme med løsningsforslag, fikse problemer og fremsætte alternativer, men om at kritisere praksisser kan:

*"show that things are not as self-evident as one believed, to see that what is accepted as self-evident will no longer be accepted as such. Practicing criticism is a matter of making facile gestures difficult."* (Foucault, 1988a, s. 155)

Foucault er ofte citeret for at understrege, at det ikke handler om at alt er dårligt, men at alt er potentielt farligt (1997c). Med det menes, at der ikke findes noget, der universelt eller essentielt kan karakteriseres som dårligt, men at vi skal undersøge og sætte spørgsmålstegn ved de 'sandheder' og praksisser, vi oplever som selvindlysende. At gøre det lette vanskeligt fordi: *"We must think that what exists is far from filling all the possible spaces"* (Foucault, 1997d, s. 140). Hvis vi ikke kritisk forholder os til de sandheder, der bliver skabt, bliver de potentielt 'farlige' og lukker vores mulighedsrum. Den kritiske ambition handler ikke om, at vi skal frisætte ting eller subjekter, men om at praktisere frihed og se de mulige rum, der er i enhver historisk situation. Foucault bruger selv hans undersøgelser af seksualitet som eksempel, idet han spørger, om det overhovedet giver mening at snakke om at frisætte seksualitet? Enhver frisættelse vil bane vejen for nye magtrelationer. I stedet handler det om at undersøge de måder, vi kan praktisere frihed, og derigennem undersøge nye muligheder for italesættelser og handlinger (1997a). Med en tilnærmelse kan man sige, at det heller ikke giver mening at snakke om frisættelse af ældreplejen, men i stedet at undersøge de måder, medarbejderne skaber frihedspraksisser på, og hvor igennem vi kan diskutere hvad god omsorg er, og hvordan det kan gøres.

Med et poststrukturalistisk udgangspunkt følger en forståelse af, at den viden, som denne afhandling fremlægger, er konstrueret og situeret viden, ligesom produktionen af viden og sandheder er forbundet med magt, som finder sted i komplekse sociale processer. Den kritiske ambition går på at bidrage til en diskussion af, hvordan selvstyrende teams i ældreplejen bygger på særlige forudsætninger og producerer særlige praksisser. Begge dele elementer, der kunne udfolde sig anderledes. Dette indebærer, at den forskning, jeg præsenterer, kun vil være et bestemt og konstrueret perspektiv på, hvordan vi kan forstå selvstyrende teams i ældreplejen.

## 4.2 Inspiration fra multi-sited etnografisk feltarbejde

Afhandlingens feltarbejde er inspireret af multi-sited etnografi, et begreb introduceret af George Marcus (1995). Multi-sited eller flerfeltet etnografi, skal ifølge Marcus ses som en samlebetegnelse for etnografiske tilgange, der udfordrer traditionelle forståelser af etnografisk arbejde, hvor forskeren, i stedet for langvarige ophold i en lokalitet, undersøger cirkulationer af objekter, identiteter og betydninger i bevægelige tid og rum (Marcus, 1995). Udgangspunktet for multi-sited etnografi er ikke en komparativ analyse af forskellige sites, men derimod en måde at få fokus på relationer og forbindelser mellem forskellige institutioner, ideer, subjekter, logikker og teknologier. Multi-sited etnografi kan fx designes ved at følge personer (fx migration), ting (fx sukker), metaforer (fx immunitet), konflikter (fx om abort), eller udvalgte strategiske sites. Denne tilgang er ifølge Marcus (1995) bl.a. inspireret af Deleuze & Guattaris billede af rhizomet som figur. Rhizomet er en måde at forstå feltarbejde som et indviklet net af relationer og mulige forbindelser, hvor forskerens ophold i en lokalitet eller udgivelse af en tekst, kan lede til nye relationer og forbindelser mellem fx subjekter og rationaler. Rhizomet er en slags imellem, som konstant laver forbindelser mellem heterogene punkter. Den analytiske opgave bliver derved ikke at spore disse punkter, men:

*"The rhizome is altogether different, a map and not a tracing. Make a map, not a tracing. (...) A map has multiple entryways, as opposed to the tracing, which always comes back "to the same.""* (Deleuze & Guattari, 1987:12)

Det handler ikke om at spore fænomener for fx at finde et oprindelsespunkt (for sådan et findes ikke), men om at optegne et kort. Her tænkes ikke på et statisk kort, vi kan tage et billede af, men derimod et flydende og foranderligt kort af linjer og forbindelser. En sådan tilgang til feltarbejdet findes også hos Gupta & Ferguson (1997), som fremhæver, at et felt ikke skal forstås som udelukkende et fastlåst territorium, men at vi derimod skal være opmærksomme på sammenkoblingen af flere sociale og politiske sites og lokationer. Et sådan greb kan på den ene side medføre en decentralisering af 'feltet', forstået som et privilegeret sted, men det kan på den anden side være et element i en bevægelse mod det, Haraway (1988) har kaldt "situated knowledges" (Gupta & Ferguson, 1997), hvor en overordnet samlet "field theory" skal forlades til fordel for "webbed accounts" (Haraway, 1988: 588). At følge et fænomen eller koncept som selvstyrende teams i ældreplejen skaber således ikke en stor samlet fortælling om, hvordan selvstyrende teams implementeres og udfoldes i kommuner i Danmark, men en mere sammensat fortælling, der bevæger sig både horisontalt og vertikalt mellem forskellige punkter.

Med henvisning til Hannerz (2010) beskriver Van Dujin (2020), hvordan forståelsen af lokation har skiftet fra en klassisk forståelse af at forskeren skulle være i et land langt borte, til at studere 'hjemlandet', og senere til en forståelse af at studere sammenvævninger af relationer mellem aktører, institutioner og diskurser. Jeg er, som en række andre

forskere, inspireret af at betragte feltet som mere end de centrale fysiske lokationer, og ved at inddrage policy-dokumenter i undersøgelsen af lokale praksisser, forsøger jeg at gå på tværs i en multi-sited inspireret undersøgelse (Van Dujin, 2020; Wright & Reinhold, 2011).

Som andre forskere har påpeget, er metaforen om at følge fx et fænomen ikke uproblematisk, da det kan fremstå mere ligetil, end det i praksis ofte er muligt. Nærmest som et tog der kører, og hvor forskeren kan hoppe af og på i forskellige sites, som så tilsammen vil udgøre feltet (Coleman & Hellermann, 2011; Van Dujin, 2020). En art lineær proces som dels overser, at forskeren ikke nødvendigvis kender ruten på forhånd, og at feltet ofte vil fremstå meget mere rodet og i konstant tilblivelse. Og som samtidig skjuler forskerens aktive valg, ift. hvilke sites der skal følges, og hvilke der ikke skal (Van Dujin, 2020). Marcus indikerer selv, at forskeren skal udvælges sine sites strategisk, og at nogle må studeres mere 'thickly' og andre mere 'thinly', alt efter erkendelsesinteresser (Marcus, 2011). Selvom jeg har forsøgt at følge dette råd og udvalgt to kommuner som centrale sites, så har jeg, ligesom andre forskere, stadig oplevet, at jeg til tider fik adgang til for mange sites (Van Dujin, 2020), hvilket konstant krævede opmærksomhed på, hvor mine relationer i feltet ledte min forskningsbane hen, og at jeg aktivt måtte skære sites og aktiviteter fra (Candea, 2007). Dette har jeg gjort ved kontinuerligt at vende tilbage til mine forskningsspørgsmål og de to centrale sites, for at bruge dem som rettesnor for, hvilke sites der var relevante at inddrage i min konstruktion af feltet. Selvom jeg havde to centrale sites som udgangspunktet for feltarbejdet, oplevede jeg også, som Van Dujin (2020) beskriver det, hvordan inddragelsen af mange forskellige perspektiver kan føles som et kaotisk patchwork, hvilket også de kommuner, der lige nu prøver at implementere konceptet selvstyrende teams, må opleve. På den måde fremhæver multi-sited etnografi noget af feltets kompleksitet, og jeg opdagede fx på et tidspunkt, hvordan jeg blev optaget af diskussioner om økonomistyring i hjemme- og hjemmesygeplejen, og hvordan disse lokale styringsformer informerede valg af organisering.

En anden central kritik af multi-sited etnografi er, at ambitionen om at være på flere lokationer kaber en slags 'jet plane ethnography' (Bate, 1997), hvor forskeren risikerer at 'smøre sig selv for tyndt ud' og derved misse 'dybden' og de mættede (thick) beskrivelser (Hannerz, 2003; Falzon, 2009). Denne kritik føder ind i kendte metodiske diskussioner indenfor især antropologien og afspejler også ontologiske forskelle. Ifølge Czarniawska (2007) bygger kritikken på en forståelse af verden som havende en 'essens', forskeren kan opdage eller finde ind til, hvis bare vedkommende opholder sig længe nok på den samme lokation. Czarniawska (2007) stiller også spørgsmålstejn ved, om årelange ophold i organisationer nødvendigvis er det rigtige forskningsdesign, når man, som jeg, gerne vil undersøge transformationsprocesser. Ligesom organisationer ikke kan tilskrives en essens, så udgør de heller ikke en stabil enhed, hvor man nødvendigvis kan følge de samme mennesker over flere år. I løbet af det 1 ½ år jeg lavede feltarbejde i de to kommuner, var der således en løbende udskiftning af ledere og medarbejdere, omorganiseringer og

indførelsen af nye arbejdsredskaber, hvor fx den ene kommune fik et nyt omsorgssystem. Kritikken af faren for, at man som forsker bliver optaget af for mange sites og ikke ser detaljerne, er dog stadig relevant. Multi-sited etnografi bygger på et ønske om at undersøge et felt etnografisk, og det kræver tid. Geerts klassiske understregning af nødvendigheden af etnografiske 'thick' beskrivelser, ændrer sig ifølge Marcus med multi-sited etnografi til: "*ethnography through thick and thin*" (Marcus, 2011, s. 21). På mange måder er det den samme løsning som ovenfor, at nogle sites udgør feltets 'thick' beskrivelser, mens andre sites behandles mere 'thin' (Marcus, 2011).

Ifølge Prasad & Shadnam (2023) kræver disse udfordringer at forskeren i sin udvælgelse af lokationer balancerer mellem erkendelsesinteresser, teori og pragmatik. Denne forståelse af konstruktionen af feltet er meget lig Hasse (2002), som fremhæver at feltet også konstrueres af forskerens epistemologiske interesser, overvejelser, forskningsspørgsmål og begreber. En sådan tilgang til feltarbejde indbefatter således ikke, at alt er tilfældigt. Som forsker har jeg taget valg, og jeg har aktivt konstrueret feltet for analysen. Jeg har aktivt udvalgt heterogene punkter og valgt at følge nogle forbindelser, mens andre er blevet fravalgt. Konkret har jeg således forsøgt at vende tilbage til mine forskningsspørgsmål som strategi til at udvalge, hvilke sites det var relevant for mig at deltage i. Det betød fx, at jeg endte med at slippe min optagethed af de økonomiske styringsmodeller, som selvom de er relevante, ligger udenfor dette projekts erkendelsesinteresser. Samtidig har jeg også balanceret pragmatiske hensyn ved fx kun at deltage i netværk om selvstyreende teams, hvor enten begge eller den ene af mine to centrale kommuner også deltog. Jeg har aktivt overvejet og valgt projektets epistemologiske og begrebsmæssige udgangspunkter. I mit tilfælde udgøres feltet således af et samspil mellem de forskellige sites og forbindelser, jeg har været del af, samt mine poststrukturalistiske epistemologiske overvejelser, og de abstrakte begreber om fx boundary work og accountability, som jeg sætter i spil i analyserne.

### 4.3 Udvalgelse af lokationer

I min undersøgelse af implementeringen af selvstyreende teams i ældreplejen har jeg forsøgt at etablere forskellige indgange til det, jeg samlet har konstrueret som feltet. Jeg har udvalgt to lokationer som centrale og har derudover bevæget mig derhen, både fysisk og digitalt, hvor aktører i feltet har åbnet muligheder, eller hvor tydelige forbindelser er opstået.

#### **Kortlægning og udvælgelse af to ældreplejeenheder**

Centralt i forskningstilgangen står en undersøgelse af, hvordan reorganiseringen af ældreplejen med indførelsen af selvstyreende teams samvirker med og bidrager til praksis i



ældreplejen. I designet af forskningsprojektet har jeg således haft en ambition om at studere praksis – det der gøres og sige (Nicolini, 2012), eller det Foucault (2002b) kalder mikrofysikens magt.

De to ældreplejeenheder er valgt ud fra følgende kriterier. For det første er de udvalgt på baggrund af min hidtidige viden og erfaring med, hvilke kommuner der i 2020 var i gang med eller havde besluttet at iværksætte et projekt om implementeringen af selvstyrende teams. For det andet forsøgte jeg at kortlægge, hvilke kommuner der i lyset af en fastholdelses- og rekrutteringsdagsorden havde eller var ved at igangsætte projekter med selvstyrende teams. Kortlægningen startede med en gennemgang af 95 kommuners budgetaftaler for 2020-2023, som analyseenheden i FOA havde lavet (2019). Ved at søge på forskellige varianter af ordet rekruttering i de kommunale budgetaftaler viste det sig, at en lang række kommuner ville opstarte initiativer til fastholdelse og rekruttering af social- og sundhedspersonale. Initiativerne dækkede alt fra fritidsjobs til folkeskoleelever til forsøg med at skabe mere attraktive arbejdsforhold. På baggrund af dette overblik søgte jeg i samtlige kommuners referater fra møderne i deres sundheds-/omsorgsudvalg i 2019. Jeg søgte efter referencer til Buurtzorg og selvstyrende teams og stod herefter med en håndfuld navne på kommuner, der var ved at søsætte selvstyrende teams. I min kontakt med disse kommuner fik jeg navne på endnu flere kommuner. Samtidig var der også kommuner, der henvendte sig til FOA for at opstarte en dialog om selvstyrende teams, og endelig viste Ældretopmødet i 2020 og Sundhedsstyrelsens 'Pulje til at styrke omsorg og nærvær i ældreplejen', at endnu flere kommuner var ved at kigge på at implementere selvstyrende teams i ældreplejen. Ved udgangen af 2020 viste min kortlægning således, at ca. 15 kommuner arbejdede med at implementere selvstyrende teams i ældreplejen.

Den konkrete udvælgelse byggede på flere kriterier. For det første var jeg interesseret i at undersøge to kommuner, der gik til arbejdet med at implementere selvstyrende teams forskelligt. Ambitionen var ikke at sammenligne de to kommuner, som fx et klassisk komparativt studie ville, eller se kommunerne som repræsentative for en særlig måde at organisere ældrepleje på, hvor eventuelle resultater kan udbredes til andre ældreplejeorganisationer med lignede kendetegn (se fx Gerring, 2004). Snarere ønskede jeg forskellige tilgange som en form for kontrastering (Kamsteeg, 1998), hvor empirien fra den ene lokation kan hjælpe mig til at opdage spændinger, orden og mønstre. En sådan tilgang, hvor jeg bevæger mig ind og ud af forskellige lokaliteter, kan hjælpe til at forsøge at gøre det velkendte 'fremmed' (Van Maanen, 1995). En strategi der ifølge Van Maanen (1995) især er relevant, når forskeren, som jeg, bevæger sig i velkendte lokationer. At forsøge at gøre det velkendte 'fremmed' handler om faren for et alt for nærsynet blik, eller om at blive forblændet af det, man umiddelbart kan genkende (de Jong et al, 2013). At bevæge sig mellem lokationer, mellem at lære feltet, aktørerne og relationerne at kende, og mellem konstant at kunne undre sig og problematisere, kræver, at man kan vende det genkendelige og forståelige: "*upside down and inside out*" (Czarniawska-Joerges 1992, s. 73). Ved at vælge to forskellige ældreplejeenheder har jeg forsøgt at arbejde aktivt med at vende det

velkendte på hovedet. Ved at undres over observationer i den ene lokation, som måske udfordrede eller problematiserede en observation, jeg netop havde gjort, i den anden lokation.

Udover et ønske om to forskellige kommunale tilgange til implementeringen af selvstyreende teams, så var det også et kriterie, at indsatserne skulle være igangsat med rekruttering og/eller fastholdelse af medarbejderne for øje. Jeg var altså ikke interesseret i projekter, som primært var født ud af en effektiviserings- eller besparelsesdagsorden, men som var et udtryk for et ønske om at udvikle arbejdspladsen, og herunder arbejdsforholdene og arbejdsmiljøet. Ønsket om, at projekterne på arbejdspladserne skulle have et sigte på at fastholde eller rekruttere medarbejdere ved at skabe en mere attraktiv arbejdsplads, betød også, at jeg i min kortlægning af kommunerne tidsmæssigt ikke gik længere tilbage end slutningen af 2017, da det var her KL og FOA's fælles rapport om fremtidens rekrutteringsudfordringer udkom (KL & FOA, 2017). Regeringen kom med deres rapport i 2018 (Finansministeriet et al., 2018), og disse rapporter var på mange måder med til at igangsætte ikke bare en politisk debat, men både lokale tiltag, som øget vejledning til elever, og øget medarbejderindflydelse på planlægningen af arbejdstiden, samt nationale tiltag som oprettelsen af en task force for rekruttering af social- og sundhedspersonale til kommunerne (Sundhedsstyrelsen, 2019). Samtidig havde jeg et ønske om, at jeg så vidt muligt gerne ville være med 'fra start' i de to kommuner. Jeg er helt bevidst om, at tid – og særligt i relation til fænomener som organisationsændringer – ikke nødvendigvis kan forstås lineært. For hvornår og hvordan fremvokser et fænomen som en udfordring, organisationer skal forholde sig til? Og hvordan fastslås et tidsmæssigt 'startpunkt', når udviklinger måske snarere udfolder og væver sig ind i hinanden? Når jeg skriver, at jeg gerne ville være med 'fra start', mener jeg, at jeg gerne ville være en del af projektet i kommunen, inden det eller de selvstyreende teams blev søsat og kørte deres første ruter. Hvis muligt, ville jeg gerne inddrages i udviklingsarbejdet, i efteruddannelsen af medarbejderne, og i praksis i arbejdet – både ved opstart og senere, når alt ikke længere er nyt for medarbejderne.

Endelig var det afgørende, at kommunerne og de enkelte ældreplejeenheder havde lyst til at deltage i projektet. Med et forskningsdesign, hvor både interviews og observationer udgør store dele af dataproduktionen, var jeg helt afhængig af, at ledelserne så en mening med både at afsætte deres egen og medarbejdernes tid til at tale med mig og lade mig observere undervejs.

Flere kommuner levede op til ovenstående kriterier, og jeg var således undervejs i kontakt med flere forskellige kommuner. En kommune hoppede fra, fordi deres tidsplan ikke stemte med mine rammer for PhD-projektet, og en anden kommune havde allerede engageret sig med andre forskere. Projektets to kommuner blev Ringsted og København, som jeg vil præsentere i afsnit 4.4.

## Andre lokationer

Ud over de to centrale ældrepleeenheder består projektets empiriske felt også af mindre 'besøg' hos andre interessante lokationer. Jeg har i min forskningstilgang forsøgt at bruge assemblage-metaforen om skvalderkårsbedet, der sender skud i forskellige retninger, til at følge de tråde og grene, som er opstået undervejs. Jeg har prøvet at følge konceptet om selvstyrende teams rundt i et slags kort. Jeg har krydset landegrænser, indsamlet policy-dokumenter, læst skønlitterære bøger om ældreplejen,<sup>9</sup> deltaget i kommunale netværk og TR-topmøder, for at være nysgerrig på, hvordan forståelserne af selvstyrende teams relaterer sig til omsorgsarbejdere, omsorgsarbejde, borgere, kvalitet i ældreplejen og håbet om at løse en potentiel rekrutteringskrise, ved at skabe mere attraktive arbejdspladser. Jeg har således forsøgt at se selvstyrende teams som både styring, rationaliteter, praksis og relationer, og jeg har i min tilgang til feltet forsøgt at gå efter det relationelle, multipliciteten og det situerede (Briassoulis, 2019).

Et af de steder, jeg har opholdt mig, er et netværk for seks kommuner, der arbejder med implementering af lokale, selvstyrende teams. Både Ringsted og Københavns kommuner var en del af dette netværk, der mødtes virtuelt og fysisk seks gange i løbet af et år for at diskutere deres udfordringer og muligheder. Netværket var organiseret af KL og FOA.

Jeg har også deltaget i et udviklingslaboratorie organiseret af VIVE<sup>10</sup>, hvor både kommuner, interesseorganisationer og en række ministerier og styrelser var med. Udviklingslaboratorierne formål var at indhente og udvikle viden om nogle af de udfordringer, som implementeringen af selvstyrende teams kan medføre, fx i relation til økonomistyring og BUM-modellen. Udviklingslaboratoriet blev afviklet over fire gange i 2022 og 2023.

Jeg har også deltaget på konferencer og holdt en lang række oplæg for forskellige kommuner, tillidsvalgte samt politikere i fx regioner og kommuner. Oplæggene har givet mig mulighed for at diskutere erfaringerne med selvstyrende teams i ældreplejen og få en fornemmelse af, hvilke emner og problematikker lokale og nationale aktører er optaget af.

Jeg har også besøgt et plejehjem, hvor de i flere år har arbejdet med selvstyrende og tværfaglige teams. Her fortalte lederen om, hvordan de arbejdede med tydelige strukturer og rammesætning for de selvstyrende teams. Ifølge lederen er klare strukturer med til at øge medarbejdernes frihed til at planlægge og udføre plejen. En pointe, der både

---

<sup>9</sup> Jeg har fx læst Kirsten Thorups bog 'Ingenmandsland' og novellesamlingen 'Så længe jeg skal ind ad din dør'.

<sup>10</sup> Læs evt. mere om VIVE's udviklingslaboratorie her: <https://www.vive.dk/da/undersoegelser-i-gang/vive-etablerer-et-udviklingslaboratorium-for-faste-tvaerfaglige-og-selvstyrende-teams-paa-aeldreomraadet-voy0ydpd0/>

genfindes i de evalueringer om selvstyrende teams i ældreplejen, jeg diskuterede i kapitel 2, og som jeg også genfinder i mit empiriske materiale.

Endelig har jeg også fulgt nogle tråde udover Danmarks grænser. Jeg har således mødtes med grundlæggeren af Buurtzorg, Jos de Blok, og jeg har været på besøg i den svenske kommune Västervik, hvor de har arbejdet med små teams og 'Fri tid' i et par år. Mødet med Jos de Blok satte bl.a. fokus på nogle af de forskelle, der er mellem Buurtzorg, som en privat organisation, og de danske kommunale, offentlige organisationer. Et af mantraerne bag Buurtzorg er: *"nurses don't need managers. They need each other"* (Buch, 2020, s.17), hvilket afspejles i en organisation med meget få ledere. Et forhold som danske kommuner har svært ved at efterleve, men også at se pointen i, i en dansk offentlig kontekst. Omvendt viste besøget i Västervik sig på mange måder at bidrage med konkret inspiration til, hvordan principper om mere selvstyring og mindre bureaukrati kan implementeres i offentlige organisationer – også uden nødvendigvis at forholde sig til Buurtzorg som koncept. Jeg oplevede således efterfølgende en stor interesse fra kommunerne om at høre mere om Västervik-modellen.<sup>11</sup>

Møderne og situationerne har således både fungeret som en måde at få nye perspektiver, kontrastere og nogle gange få bekræftet interessante pointer på, som jeg arbejdede med. Samtidig har de også fungeret som et rum for tanker, og mine noter fra disse møder er fulde af spørgsmålstejn og mulige henvisninger. Fra Ældretopmødet i 2021 har jeg nogle efterhånden lidt krøllede noter, hvor der nede i et hjørne står et citat fra en social- og sundhedsassistent, som fra scenen fortalte om sit arbejde. Hun sagde:

*"Jeg kan få en dement dame til at smile og spise, hvis vi synger sammen. Jeg ved, hun elsker 'Du er min øjsten', fordi jeg kender bende. Men ledelsen ser det aldrig. De ser ikke det, jeg gør."*

Ved siden af citatet har jeg selv tilføjet følgende kommentar: *"Måske små teams kan være med til at synliggøre dette?"*

Disse noter var noget af det første, der satte tanker i gang om, hvilket arbejde der er synligt i ældreplejen, og hvilke ting resten af organisationen lyser på. Ideer som udviklede sig til analyserne i artikel 3 om, hvordan accountability er med til at synliggøre særlige elementer i et omsorgsarbejde, der ofte er usynligt for resten af organisationen.

Samlet bygger afhandlingens empiriske feltarbejde på to udvalgte kommuners arbejde med at implementere selvstyrende teams i ældreplejen. Dertil kommer en række andre lokationer, som optager en langt mindre fremtrædende rolle i mine analyser, men som har haft en vigtig rolle i at udvide min forståelse af feltet.

---

<sup>11</sup> Västervik-modellen er beskrevet nærmere i artiklen: *Svensk model for hjemmepleje med ultra små teams vækker interesse*. Udgivet på VPT, Viden På Tværs: <https://vpt.dk/sundhed/svensk-model-hjemmepleje-med-ultra-smaa-teams-vaekker-interesse>

## 4.4 Beskrivelser af de to ældreplejeenheder

I det følgende afsnit beskriver jeg projektets to centrale ældreplejeenheder nærmere. Det drejer sig om enheder i Ringsted Kommune og Københavns Kommune.

### **Implementering af lokale selvstyrende teams i Ringsted Kommune**

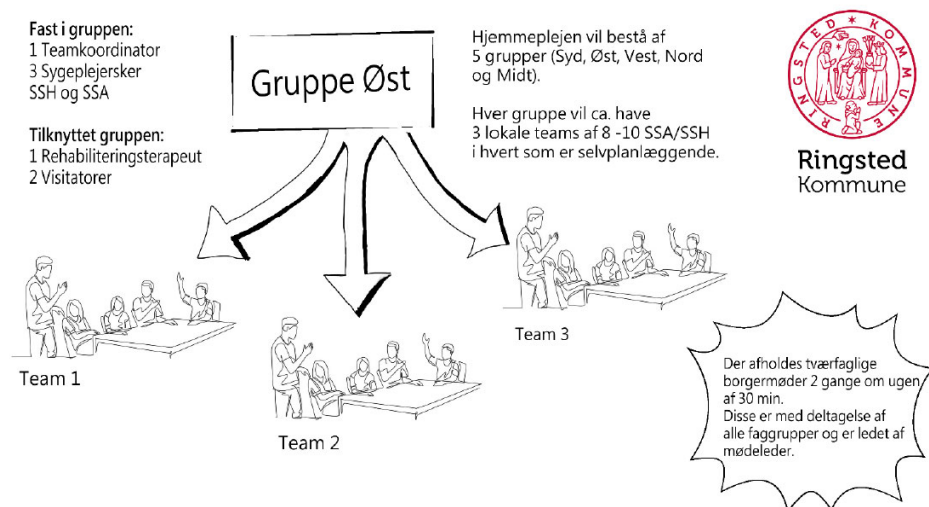
I Ringsted Kommune er formålet med at implementere lokale selvstyrende teams todelt. Det handler om at skabe bedre service, kvalitet og kontinuitet for borgerne, samt at skabe spændende og attraktive job og arbejdsvilkår for medarbejderne.

Ældreplejen i Ringsted er opdelt i fem distrikter, hvori selvstyrende teams er indført i en gruppe i distrikt Øst. Geografisk dækker gruppen et relativt tyndt befolket område, som kræver, at medarbejderne kører i bil og på cykel rundt til borgerne.

Gruppen under distrikt øst består af ca. 26 dagvagter og otte aftenvagter, som blev inddelt i tre faste dagvagtsteams og to faste aftenvagtsteams. De tre dagsteams består af ca. 24 social- og sundhedshjælpere, social- og sundhedsassistenter samt et par pædagoger og to-tre sygeplejersker. Teamene er integrerede, og et fast team udgøres således af ca. syv medarbejdere, der sammen dækker dagvagten i alle ugens syv dage. Til gruppen er tilknyttet en rehabiliteringsterapeut samt to faste visitatorer. De tre dagsteams fungerer som 'tvillingeteams', hvilket betyder, at de kan hjælpe hinanden ved fx sygemeldinger. Det samme er gældende for de to aftenteams. Organiseringen af dagvagten i teams i gruppe øst er illustreret i figuren på næste side.

Teamene har fået øget selvstyring i relation til kørelisteplanlægning og vagtplanlægning. De har også fået øget indflydelse på visitationen og tidsallokeringen hos borgerne.

Tidligere blev medarbejdernes kørelister planlagt af en planlægger, og medarbejderne modtog disse kørelister individuelt på ipads om morgenen. Med indførelsen af selvstyrende teams bliver kørelister planlagt via en grundplan, der fordeler borgerne på deres 'faste' medarbejder, der også fungerer som kontaktperson for borgeren. Denne grundplan er skabt sammen med medarbejderne og lagt af en administrativ planlægger, der også opretter nye borgere i systemet. Den daglige planlægning varetages af medarbejderne, der to gange dagligt ændrer og retter dem til. Det sker hver dag efter frokost kl. 12.30, hvor to medarbejdere har ca. 15-30 min. til at planlægge kørelisterne til dagen efter. Det kan fx være, at en medarbejder har en omsorgsdag, har spurgt om hun kan gå tidligt, eller at en borger er blevet indlagt.



Figur 1: Illustreret eksempel på en lokalteams gruppe. Lokalteams evalueringsrapport 2022 s. 4, Ringsted Kommune.

Hver morgen mødes medarbejderne kl. 7 til ca. 15 min. planlægningsmøde, hvor dagens kørelister forhandles endeligt på plads. Det kan fx være en sygemelding, der kræver, at besøgene skal omfordeles, eller at der er sket noget i aften- eller nattevagten, der gør, at en borger skal have et ekstra besøg. Efter kørelisteplanlægningen om morgenen er der fordeling af fællesopgaver og triagering af borgere. Morgenmødet tager i alt 30 min.

Vagtplanlægningen har tidligere været varetaget af administrativt personale og har kørt på flere forskellige måder under projektperioden. Social- og sundhedsassistenterne har selv lavet deres vagtplan siden 1. jan. 2022, og social- og sundhedshjælperne har siden 1. august 2022 gjort det samme. Sygeplejerskerne dækker kun dagvagten i hverdage og er derfor på arbejde alle hverdage.

Visiteringen af ydelser og tidsallokeringen er til dels flyttet fra visitationen til teamene og foregår på to ugentlige borgermøder. Her deltager også to visitatorer og ofte også rehabiliteringsterapeuten. Borgermøderne er teamenes rum for tværprofessionel koordinering, og de ledes ofte af en sygeplejerske. Alle har mulighed for på forhånd at tilkendegive, hvis der er en borger, man har behov for at vende, og det er mødelederens ansvar at borgerne nås. På møderne diskuterer medarbejderne i fællesskab relevante problemstillinger og foretager eventuelle revisitationer eller ændringer i tidsallokeringer. Den nødvendige dokumentation udføres ligeledes på møderne.

Til teamet er knyttet en teamleder, der har det personalepolitiske ansvar, herunder ansvar for økonomien. Teamlederen har fået en mere coachene funktion og deltager fx ikke nødvendigvis på borgermøder.

Projektet i Ringsted blev godkendt af byrådet i april 2021 og opstartede d. 1. september 2021. Inden da havde medarbejderne deltaget i efteruddannelse. Projektet afsluttedes officielt ved udgangen af 2022, og byrådet besluttede i efteråret 2022 at udbrede lokale selvstyrende teams til resten af Ringsted Kommune.

## **Implementering af selvstyrende teams i Københavns Kommune**

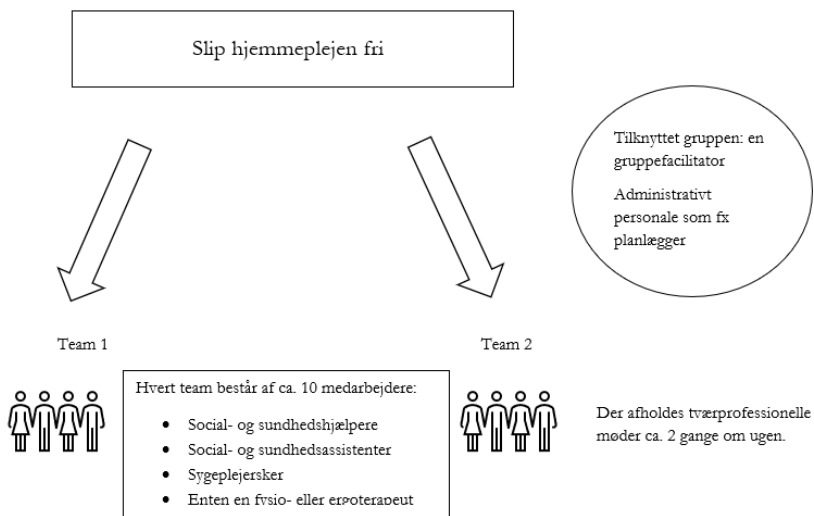
I Københavns Kommune implementeres selvstyrende teams med håbet om, at borgerne oplever en større kontinuitet i plejen, at den bliver tilpasset deres dagsaktuelle behov, og at de får støtte til at indgå i sociale fællesskaber med hinanden. Kommunen håber også, at selvstyrende teams kan være en vej til at skabe et mere attraktivt arbejde for medarbejderne.

I Københavns Kommune har man tidligere gennemført et projekt med selvstyrende teams i ældreboligområdet Guldbergshave på Nørrebro, og kommunen ønsker med projektet i Sundparken på Amager at bygge videre på samt udvide erfaringerne herfra. Sundparken er et ældreboligområde, der også betegnes som tryghedsboliger, og er henvendt til ældre, der har behov for hjælp, og som samtidig også føler sig ensomme. Boligerne er placeret i store røde boligblokke, og medarbejderne kan for det meste gå rundt mellem lejlighederne til de forskellige borgere.

I Sundparken startede projektet med at omhandle både aften- og dagvagt med et ønske om, at medarbejderne tog blandende vagter. Det viste sig dog at give en del udfordringer fx i forhold til at arbejde med kontinuitet, når medarbejdere skifter mellem dag- og aftenvagt. Projektet kom derfor efterhånden primært til at omfatte dagvagten. Gennem projektperioden har teaminddelingen varieret, og der er afprøvet en model med en stor gruppe, som rummede tre mindre teams (lig modellen fra Ringsted som beskrevet ovenfor), en model med to selvstyrende teams, og ved projektets afslutning nærmerede gruppen sig en model med tre selvstyrende teams (se grafisk fremstilling på næste side).

Dagvagten udgøres af ca. ti social- og sundhedshjælpere, fire social og sundhedsassistenter, tre sygeplejersker, en ergoterapeut og en fysioterapeut. I størstedelen af projektperioden har de, som nævnt, været inddelt i to teams med ca. ti medarbejdere i hver. De to teams har hver deres fysiske teamrum.

De to teams har fået øget selvstyring vedr. kørelisteplanlægning og visitering af ydelser samt allokering af tid. De har fået øget indflydelse på vagtplanlægningen, og der arbejdes på, at denne opgave skal overgå helt til teamene.



Figur 2: Grafisk fremstilling af Slip Hjemmeplejen Fri. Eget design.

Hvor planlæggeren tidligere udarbejdede kørelisterne, på samme måde som i Ringsted Kommune, er disse arbejdsgange nu ændret. Planlæggeren udarbejder nu en grovskitse for næste dags kørelister. Medarbejderne mødes i de to teams hver morgen kl. 7.30, hvor de forhandler og planlægger kørelisterne. Dette tager ca. 15 min. I efteråret 2023 arbejdede enheden på at udfase planlæggerens rolle, så vedkommende ikke længere laver en grovskitse, men derimod fortsat opretter nye borgere i systemet. Meget lig den model, jeg har beskrevet for Ringsted Kommune.

I forhold til visitering af ydelser og allokering af tid til borgerne, har kommunen indført - det VIVE betegner som - 'visitering til døren', hvor myndighedsafdelingen vurderer, hvorvidt borgeren er berettiget til hjælp uden at angive, hvilke former for hjælp (Kjellberg & Topholm, 2023). Det er herefter de udførende medarbejdere i teamene, der sammen med borgeren afgør, hvilken hjælp borgeren skal have, samt hvor lang tid der skal afsættes. Som metode til dette er der blevet indført en ny ydelse eller indsats; trivselsamtale, hvor medarbejderne på baggrund af en spørgeguide holder en samtale med borgeren om vedkommendes hverdag og behov. Samtalerne holdes altid tværprofessionelt med to medarbejdere og kan både afholdes ved opstart af nye borgere, eller hvis medarbejder og borger vurderer, at der er behov for væsentlige ændringer i indsatsen.

Udover en ny visitationsmodel er der også indført et nyt ydelseskatalog i stedet for Fælles Sprog III. Fælles Sprog III er opdelt i funktionsevnevurderinger af borgerne samt hertil tilknyttede ydelser. Der er i alt 29 forskellige ydelser, som fx hjælp til ernæring. Tidligere



var det visitatorerne, der udfyldte funktionsbeskrivelserne og herefter visiterede ydelser og tid. Fælles Sprog III og denne arbejdsgang er ændret. De 29 ydelser er blevet erstattet af fem mere brede indsatser som fx personlig pleje og praktisk bistand. Medarbejderne visiterer til de fem indsatser og allokerer i samme ombæring også tid.

I den elektroniske patientjournal udfører medarbejderne funktionsevnevurderinger og beskriver, hvad der er aftalt med borgeren, at vedkommende skal have af hjælp, og hvordan den konkret udføres.

Vagtplanlægningen udføres stadig af en administrativ medarbejder. I løbet af projektperioden har der været arbejdet på at uddelegere vagtplanlægningen til medarbejderne, men en endelig model er endnu ikke implementeret. Det er dog stadig ambitionen, at vagtplanlægningen skal overgå til teamene.

Til de to teams er knyttet en gruppefacilitator, der har det overordnede personalepolitiske ansvar og skal coache og guide medarbejderne i teamene. Gruppen har en økonomisk rammebevilling, som de selv disponerer over fx i forhold til vikardækning.

Projektet i Sundparken opstartede 1. marts 2022. Inden da deltog medarbejderne i efteruddannelse. Københavns Kommune besluttede i foråret 2023, på baggrund af bl.a. erfaringerne fra Sundparken, at udvide og udbrede en model for 'Tværdfaglige teams med nærvisitation' til hele kommunen (Københavns Kommune, 2023).

## 4.5 Projektets metoder

Som en del af feltarbejdet har jeg benyttet metoderne shadowing, interviews og dokumentindsamling. I den ene kommune har jeg også afholdt en feedback workshop med ledere og medarbejdere. I det følgende beskriver og diskuterer jeg disse metoder til empiriproduktion.

Samlet udgøres afhandlingens empiriske materiale af følgende:

Observationer	Site	Antal observationer	Deltagere
	Shadowing af medarbejdere en hel arbejdsdag	14 dage	Sygeplejersker, social- og sundhedshjælpere og -assistenter, en socialpædagog og en ergoterapeut.
	Uddannelsesaktiviteter	8 dage	Sygeplejersker, social- og sundhedshjælpere og -assistenter,

			socialpædagoger, ergoterapeuter, fysioterapeuter og ledere.
	Møder (borgermøder, planlægnings- og morgenmøder, personale-møder)	35 møder (varighed mellem 30 minutter og to timer)	Sygeplejersker, social- og sundhedshjælpere og -assistenter, socialpædagoger, ergoterapeuter, fysioterapeuter og ledere.
<b>Individuelle interviews</b>	<b>Deltagere</b>		<b>Antal interviews</b>
	Social- og sundhedshjælpere og -assistenter		9
	Ledere		6
	Socialpædagoger		1
	Administrative medarbejdere		1
<b>Gruppe-interviews</b>	<b>Deltagere</b>		<b>Antal interviews</b>
	Social- og sundhedshjælpere og -assistenter		3
	Sygeplejersker		2
	Fysio- og ergoterapeuter		1
	Visitatorer		1
<b>Andet</b>	<b>Deltagere</b>		<b>Antal</b>
<b>Feedback workshop</b>	Sygeplejersker, social- og sundhedshjælpere og -assistenter, socialpædagoger, ergoterapeuter, fysioterapeuter og ledere.		1
<b>Dokumenter</b>	Relateret til de to centrale ældreplejeenheder <sup>12</sup>		12
<b>Dokumenter</b>	Relateret til policyanalysen i artikel 1 <sup>13</sup>		37

Tabel 1: Oversigt over afhandlingens empiriske materiale

<sup>12</sup> Se bilag 1 for en liste over de konkrete dokumenter.

<sup>13</sup> Se bilag 1, artikel 1 for en liste over de konkrete dokumenter.

## Shadowing

Som tidligere beskrevet valgte jeg at lave observationer i begge ældreplejeenheder for at få blik for ikke kun diskursive praksisser, men også materielle og sociale praksisser i arbejdet i de selvstyrende teams. Shadowing handler konkret om at følge udvalgte mennesker i deres arbejdsdag (McDonald, 2005; Czarniawska, 2007). Det er således en mobil observationsstrategi, hvor man som forsker følger medarbejdere rundt til de aktiviteter, de har den pågældende dag. Jeg har således været med sygeplejersker, en socialpædagog, en terapeut, social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter til morgenmøde, rundt på besøg hos borgere, til personalemøder, frokost, uddannelsesaktiviteter, pauser, borgermøder og kørelisteplanlægningsmøder.

Som Czarniawska (2007) bemærker, er observationspositioner som enten deltagende observator eller skygge ikke stabile kategorier, og jeg oplevede fx enkelte gange, at jeg ikke kunne følge den pågældende medarbejder hele dagen. Der har fx været tilfælde, hvor en borger har haft COVID-19, eller hvor medarbejderen har vurderet, at det ikke var hensigtsmæssigt, at jeg fulgte med ind til en borger. I de situationer aftalte vi, at jeg gik tilbage til grupperummet og ventede. I sådanne tilfælde blev jeg mere en direkte observator, som ikke længere fulgte en mobil observationsstrategi, men i stedet slog mig ned et fast sted i en periode. Indenfor etnografiske organisationsstudier er direkte observation et fast sted (som fx sekretærens kontor) tidligere blevet kritiseret for netop ikke at fange daglige praksisser, fordi medarbejderne med Strannegård & Fribergs (2001) ord var: *"already elsewhere"* (her citeret fra Czarniawska, 2021, s. 45). De var på vej til møde, til lufthavnen eller ude ved printeren. Med valget af shadowing som observationsstrategi er jeg enig i denne kritik. Samtidig opdagede jeg, at selvom medarbejderne i ældreplejen naturligt altid er på vej til en borger, til et møde, på toilettet, til frokost eller til depotrummet, så krydsede mange af disse veje grupperummene, hvor faglige observationer eller spørgsmål hurtigt blev vendt med kollegaerne. Jeg opdagede også, at der foregik virkelig meget uformelt tværprofessionelt samarbejde i disse korte møder, hvor en terapeut måske sad ved sin computer og dokumenterede, en sygeplejerske var ved at udfylde labels til en urinprøve, og en social- og sundhedshjælper kom forbi på vej til toilettet. Jeg begyndte derfor også aktivt at opholde mig mere i grupperummene, fx hvis arbejdsdagen for den medarbejder jeg fulgte sluttede kl. 13, så kunne jeg naturligt lige tage en kop kaffe og hænge lidt ud i grupperummet.

Jeg oplevede også flere gange, at min position ændrede sig fra at følge med og skygge til mere deltagende. McDonald (2005) fremhæver, at en af fordelene ved shadowing er muligheden for at stille spørgsmål til den medarbejder, man følger, og have en løbende dialog om praksisser og udsagn. Udover denne løbende dialog oplevede jeg ofte samtaler med medarbejdere, borgere eller ledere, som jeg vil beskrive med Wadels (1991) begreb om feltsamtaler. Feltsamtaler er samtaler, hvor jeg ikke kun har spurgt, men også er blevet spurgt fx om, hvordan andre kommuner afholder borgermøder, eller hvad jeg tænker om en given situation, der fx lige har udspillet sig på et personalemøde. Begrebet om

feltsamtaler sætter således fokus på samtalerne relationelle betydning, hvor deling af viden kan gå begge veje. Der var også flere gange, hvor medarbejdere spurgte, om jeg ikke kunne hjælpe med at støvsuge eller vende en borger, der var sengeliggende. Som Czarniawska (2007) fremhæver, så vil det ofte være umuligt at sige nej, og i sådanne situationer har jeg selvfølgelig hjulpet.

I observationerne forsøgte jeg at have et bredt fokus på, hvordan selvstyring og det tværprofessionelle samarbejde blev praktiseret i de nye mindre teams. Samtidig var jeg også inspireret af Nicolinis (2012) operationalisering af, hvordan arbejdspraksisser kan studeres ved at zoome ind og stille konkrete spørgsmål. Nicolini opstiller otte potentielle fokuseringer (s. 220), hvoraf jeg især har koncentreret mine spørgsmål og observationer om, hvordan specifikke praksisser skaber nye mulige positioner, og hvordan disse positioner er med til at producere eller reproducere (nye) asymmetrier og magtrelationer. Hvordan materialitet er med til at skabe praksisser og nye former for synligt og usynligt arbejde. Og endeligt, hvordan organisatoriske og eksterne relationer er med til at skabe acceptable (og derved også uacceptable) praksisser i konkrete situationer.

Under feltarbejdet nedskrev og indtalte jeg på diktafon løbende mine observationer, når situationen tillod det. Under møder var det mere passende at sidde med notesbogen fremme, mens jeg ude hos borgerne fx nogle gange kort fortrak til entreen, for ikke at foretage synlige noter, mens fx borgeren fik tøj på eller fik nedre toilette. Efter hver arbejdsdag gennemskrev jeg alle mine observationsnoter til samlede beskrivelser.

## Interviews

Udover observationer har jeg gennemført individuelle og gruppeinterviews med social- og sundhedshjælper, social- og sundhedsassistenter, sygeplejersker, en socialpædagog, en fysio- og en ergoterapeut, en planlægger, to visitatorer og ledere fra forskellige ledelsesniveauer. Jeg har i alt gennemført 24 interviews og den præcise fordeling i relation til interviewform og faggrupper fremgår af tabel 1.

Som en lang række forskere overbevisende har argumenteret for, så er et interview ikke en neutral udveksling af spørgsmål og svar (Holstein & Gubrium, 2003; Fontana, 2002), og der findes ikke mere eller mindre 'sande' svar, som det for interviewerens gælder om at grave frem. I stedet er interviewet et socialt møde mellem to eller flere, hvori viden produceres og konstrueres i samtale. Pointen er ikke at fremhæve interviewet som et magtfrit rum, men derimod at være opmærksom på, hvordan interviewerens og interviewpersonen samarbejder om at skabe mening og fortællinger. (Holstein & Gubrium, 2003). Det sker fx når interviewpersonerne også stiller mig spørgsmål. Jeg oplevede således flere gange, at jeg blev spurgt ind til, hvad andre medarbejdere har sagt i tidligere interviews, eller at interviewpersonen kommenterede sine svar med sætninger som: ”de andre har nok sagt noget lignede”. Udover at interviewpersonen aktivt involverer mig i samtalen

og beder mig samarbejde om at producere mening, så er disse spørgsmål også eksempler på, hvordan interviewpersonen er undersøgende på egne fortællinger. Fortællinger, der ikke nødvendigvis eksisterer forud for interviewet, men som produceres i relationen, ikke kun mellem interviewer og interviewperson, men også i relation til de andre medarbejdere og deres fortællinger. I de situationer har jeg prøvet at gøre flere fortællinger tilgængelige. I stedet for at søge efter det rigtige og mest autentiske svar, er det en måde at prøve at lave forbindelser på, så man i fællesskab i samtalen kan undersøge mulige svar og fortællinger. Fortællinger skal her ikke forstås som sammenhængende livshistorier, men som brudte, og forbundne:

*"This conception of narrative composition opens to view the developing construction of personal stories, revealing the process by which narratives are connected, assembled, rearranged, and revised, but under the auspices of decidedly practical circumstances."* (Gubrium & Holstein, 1998, s. 166)

Det betyder ikke, at fortællingerne i et interview så at sige kan føre alle steder hen. Ifølge Holstein & Gubrium (2003) er det forskerens opgave at sikre, at disse fortællinger relaterer sig til forskningsinteresserne.

Forud for hvert interview har jeg udarbejdede semi-strukturerede interviewguides.<sup>14</sup> Disse guides udviklede og ændrede sig over tid, og de blev også tilpasset alt efter om interviewpersonen fx var leder, visitator, sygeplejerske eller social- og sundhedshjælper. I interviews med ledere har jeg fx valgt at lægge vægt på spørgsmål, som relaterer sig til, hvorfor organisationen har valgt at indføre selvstyrende teams, og hvad man håber at opnå og løse ved denne organisationsomlægning. Jeg har forsøgt at få en fornemmelse af historien – både af ældreplejen i kommunen, og af den historie der fortælles om selvstyrende teams.

De individuelle interviews med medarbejderne blev typisk gennemført sidst på arbejdsdagen med den medarbejder, jeg havde skygget. Interviewguidernes struktur startede med en præsentation og derefter typisk et spørgsmål om dagens oplevelser. Dette gav mulighed for at spørge ind til oplevelser fra dagen, som jeg måske ikke havde nået at spørge indtil undervejs, eller som stadig undrede mig. Disse indledende spørgsmål fungerede også som afsæt for interviewets videre forløb, hvor jeg forsøgte at gribe de fortællinger, interviewpersonen selv rejste, til at spørge videre ind til interviewguidens andre emner.

Et par af interviewene med ledere blev på grund af COVID-19 rykket frem i processen. De blev både de første interviews jeg gennemførte og gennemført digitalt via Teams. Disse interviews var samtaler med ledere på ledelsesniveauer væk fra praksis i de to enheder. Der var fx tale om centerchefer eller områdechefer. Disse interviews blev gennemført inden, projekterne med at implementere små, faste selvstyrende teams i

---

<sup>14</sup> Et eksempel på en interviewguide kan ses i bilag 2.

ældreplejen for alvor var gået i gang, og de havde til formål at undersøge mål og rationaler med indsatsen, samt de potentielle udfordringer som lederne allerede nu så eller forventede kunne opstå.

Udover individuelle interviews gennemførte jeg også gruppeinterviews med medarbejdere, jeg ikke nødvendigvis havde fulgt. Jeg har i alt gennemført et gruppeinterview med visitatorer, et gruppeinterview med ergo- og fysioterapeuter, to gruppeinterviews med sygeplejersker og tre gruppeinterviews med social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter. Gruppeinterviewene fungerede som en slags fokuserede samtaler (Merton, 1987), og min forståelse af gruppeinterviews har mange ligheder med min forståelse af det individuelle interview, fx i relation til interviewsituationen som et socialt møde, hvori alle deltagere sammen producerer viden. Jeg valgte dog også at gennemføre gruppeinterviews for at få blik for forhandlinger af legitime positioner og udsagn i konkrete sammenhænge, og for at kunne vende og reflektere over konkrete oplevelser sammen med medarbejderne (Frey & Fontana, 1991).

Hvordan legitime udsagn blev forhandlet i gruppeinterviewene er nedenstående uddrag et eksempel på. Interviewet er næsten lige startet, og jeg har spurgt Randi, der er social- og sundhedsassistent, Jakob, der er social- og sundhedshjælper, og Lone der også er social- og sundhedshjælper, om, hvorfor de valgte at søge en stilling i det selvstyreende team:

*”Lone: Vi er kommet så langt væk fra det menneskelige, så det er en fornøjelse, at man faktisk arbejder hen imod at komme tilbage til det menneskelige, hvor vi har tid til at observere og har tid til at være mennesker for mennesker. Så det måtte jeg prøve.*

*Jakob: og det er her du spørger [henvendt til mig]: har I tid til det? Og ja nogle dage har vi. Og jeg forstår dig godt [henvendt til Lone]. Det er meget mere borger. Det er ikke bare ind og ud. Der er tid til eller der burde være tid...*

*Randi: [afbryder] jeg synes vi har masser af tid. Det handler om prioritering. På den [tidligere arbejdsplads] der løb jeg så stærkt at det var helt sindssygt og jeg havde aldrig tid til en sludder (...).*

*Jakob: kan du [henvendt til Randi] mærke at det er bedre her?*

*Randi: jeg synes det har været godt fra start. Jeg synes virkelig, jeg har god tid. På de her tre måneder har jeg måske haft fem dage hvor jeg har tænkt: shit nu løber jeg fandme for stærkt.”*

I eksemplet starter Lone sin fortælling om, hvorfor hun gerne ville arbejde i et selvstyreende team, med at fortælle om, hvordan udsigten til mere tid, tid til at være menneske for mennesker, var det vigtige for hende. Jakob fortsætter med at sige, at nogle dage har vi tid. Der er tid, eller der burde være tid. På den måde prøver Jakob at åbne for, at der måske ikke altid er den tid, som Lone henviser til. At de i det selvstyreende team også har for travlt. Han når dog ikke at tale færdig, før Randi afbryder ham ved at understrege, at hun synes, at de har masser af tid. Det handler om prioritering. På den måde bliver Jakobs forsøg på at diskutere, om den nye måde at organisere ældreplejen på, faktisk leder til

oplevelser af mere tid lukket ned. Citatet illustrerer også, hvordan gruppeinterviews kan være gode til at åbne samtaler for nye vinkler, da det ikke kun er mig som interviewer, der stiller spørgsmålene, men også deltagerne, som her fx Jakob, der stiller spørgsmål til og rejser undringer for hinanden.

Alle interviews, både individuelle og gruppeinterviews, blev optaget og er efterfølgende transskriberet.

## **Feedback workshop**

I den ene kommune gennemførte jeg også en workshop for ledere og medarbejdere, hvor jeg præsenterede projektets analytiske resultater, og vi sammen diskuterede disse. Workshoppen fungerede dels som en markering af afslutningen på mit feltarbejde i gruppen, og dels gav den mulighed for at rette eventuelle misforståelser samt diskutere de pointer, jeg fremlagde. Efter workshoppen havde jeg en kort samtale med lederen og nedskrev mine umiddelbare refleksioner. Både på workshoppen og i den efterfølgende samtale tilkendegav både medarbejdere og leder, at de overordnet kunne genkende mine pointer. Noget af det, der især optog dem, var arbejdet med selv at udarbejde kørelister. Ikke bare oplevede medarbejderne det som svært, de havde også nogle klare forståelser af, at kørelisterne skulle være retfærdige. Ideen om retfærdige kørelister var ikke noget jeg bragte på banen, men det gav mig mulighed for at få valideret og uddybet nogle af de pointer, jeg præsenterer i artikel 2.

En anden interessant pointe, vi diskuterede, var en statistik, der var blevet præsenteret på et personalemøde i foråret, og som angiveligt viste, at de borgere, der fik ældrepleje via de selvstyrende teams, i gennemsnit fik dobbelt så meget hjælp, som resten af borgerne i området. På workshoppen fortalte medarbejderne og lederen, at det i august viste sig, at der var blevet lavet en massiv regnefejl, som gjorde, at statistikken ikke passede. Nogle steder lå gruppens tidsforbrug hos borgerne over gennemsnittet, men andre steder lå det under, og samlet så det ganske fornuftigt ud. Medarbejderne var meget frustrerede og fortalte, at regnefejlen i første omgang havde ført til, at de i hele juli og august ikke måtte bruge vikarer og havde haft meget pressede dage. Episoden er et eksempel på, hvordan ekstern auditing baseret på det, der er synligt fx tidsforbrug, kan være med til at styre og forme arbejdet i selvstyrende teams. Og det uden at det er muligt for medarbejderne selv at holde løbende øje med eller stille spørgsmål ved statistikken. Snakken førte til, at jeg omskrev dele af analysen i artikel 3.

På den måde fungerede workshoppen både som en måde at diskutere projektets fund med deltagerne, og som et lille site for empiriproduktion.

## Dokumenter

Som en del af datagrundlaget har jeg også indsamlet dokumenter. Jeg har både indsamlet dokumenter i relation til de to centrale kommuner og til policy-analysen i artikel 1.

Policy-dokumenter skal i denne afhandling forstås som konstruerede enheder (Justesen, 2005), der er aktivt handlende gennem italesættelser af godt og dårligt, inddelinger af mennesker i sociale kategorier, og problematiseringer af det sociale (Bacchi, 2009; Prior, 2003; Shore & Wright, 2011). Ifølge Shore & Wright skal policy-dokumenter ikke ses i en ekstern relation til det de beskæftiger sig med, som bundet til tekst. De er produktive, performative, under konstant bestridelse, og de skaber nye sociale og sproglige rum, i hvilke nye relationer og subjekter forbindes. Policy-dokumenter kan ses som:

*“windows onto political processes in which actors, agents, concepts and technologies interact in different sites, creating or consolidating new rationalities of governance and regimes of knowledge and power.”*  
(Shore & Wright, 2011, s. 2)

Policy-dokumenter er med andre ord forbundet til konstruktionen af styringsmæssige problematiseringer, der bygger på bestemte rationaliteter. Styring skal i denne sammenhæng forstås bredt som en problematiserende aktivitet, og et hvert politisk forslag indeholder således implicite repræsentationer af, hvad det er for et problem, der skal løses, og hvordan dette problem forstås (Bacchi, 2016). Det indbefatter også en forståelse af, at politiske problemer ikke eksisterer udenfor policy-processer, hvor de bare venter på at blive løst. Samtidig skal det heller ikke forstås sådan, at det er policy-dokumenter, der producerer fx fattigdom eller hjemløshed. At forstå policy-dokumenter som aktive og problematiserende betyder, at problemer produceres som problemer på særlige måder, og at vejen til at undersøge disse problematiseringer går via analyser af styringspraksisser (Bacchi, 2016), hvori policy-dokumenter tjener som et særligt indgangspunkt (Freemann & Maybin, 2011).

Denne forståelse af policy-dokumenter betyder dog ikke, at dokumenter og de problematiseringer, rationaliteter og italesættelser disse indeholder, er statiske eller virker determinerende i sociale relationer. Policy-dokumenter afspejler de rationaliteter og antagelser, der var gældende, da de blev udgivet, men samtidig flytter de sig ofte til nye kontekster, i hvilke de kan læses og forstås på nye og foranderlige måder, og de læses og bruges altid i relationer med aktivt handlende subjekter. Policy-dokumenter bliver ikke blot overført mellem fx organisationer, de bliver også refortolket og forhandlet på disse rejser (Shore & Wright, 2011). At undersøge policy-dokumenter i en analyse af implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen betyder således ikke, at de styringsmæssige idealer, som repræsenteres i disse dokumenter, er statiske, resulterer i nye praksisser svarende til disse idealer, eller at praksisser kan reduceres til disse idealer (Prior, 2003). De repræsenterer heller ikke en stor masterplan, en salgs færdig tanke (eller mentalitet). Der findes ikke en lineær proces, hverken nedad i hierarkiet eller tidligt fra formulering, til beslutning til implementering (Shore & Wright, 1997). Et policy-dokument skal snarere ses som flertal,



som multiplicerende (Freemann & Maybin, 2011) i den forståelse, at det forbinder forskellige aktører i komplekse relationer (Wedel et al., 2005) og forholder sig til sociale processer på tværs af lokationer (Wright, 2011). Det forbinder sig til andre policy-dokumenter via fx referencer, forfatterskaber eller ideer på måder, som med Deleuze & Guattari (1987) kan betragtes som rhizomisk, og med Shore & Wright (1997; 2011) kan beskrives som net eller netværk på tværs af tid og rum. Det betyder også, at jeg i min indsamlingsstrategi og opbyggelse af mit dokumentarkiv antager, at der ikke findes et givent antal eller en bestemt kombination af dokumenter, som kan hævde at vise 'hele billedet' af policyfeltet (Rapley, 2007). De dokumentarkiver, jeg har genereret til analyserne, er konstruerede, og de udgøres af en række forskellige typer af dokumenter. I 'Brugen af nydelserne' beskriver Foucault (1985, s. 12), hvordan hans analysemateriale udgjorde: *"texts written for the purpose of offering rules, opinions, and advice on how to behave as one should."* Dette indikerer en bred forståelse i udvælgelsen af potentielt relevante policy-dokumenter. Policy-dokumenter udgår ikke nødvendigvis fra en centraladministration, men kan være lovgivning, juridiske afgørelser, organisationsdiagrammer, budgetter, taler, kontrakter, osv. Fælles for dem er, at de på den ene eller anden måde skal indikere, hvad der er målet for den ønskede ændring og deri, hvad det er for et 'problem', der præsenteres (Bacchi & Goodwin, 2016).

Til policy-analysen i artikel 1, udgøres det empiriske materiale således af udvalgte dokumenter, som alle beskæftiger sig med implementeringen af selvstyreende teams i ældreplejen. Udvælgelsen af de konkrete dokumenter er dermed først og fremmest sket med artiklens forskningsspørgsmål for øje og dokumenternes relevans i forhold til denne (Justesen, 2005). Derudover opstillede jeg to yderligere kriterier. Afsenderen af dokumentet skulle siges at indtage en central rolle i implementeringen, som fx en kommune, interesseorganisation eller styrelse. Dokumenterne skulle også være udarbejdet i perioden fra 2020, hvor de første syv kommuner via Sundhedsstyrelsens pulje 'Styrket omsorg og nærvær i ældreplejen' fik støtte til at arbejde med at implementere Buurtzorg-lignende koncepter, til starten af 2022, hvor dokumentindsamlingen sluttede. Projektbeskrivelserne fra disse syv kommuner er hentet fra Styrelsens erfaringsdelingsside<sup>15</sup> på nettet. En del af de andre projektbeskrivelser fra kommunerne er indsamlet via aktindsigt i Socialstyrelsens pulje til faste teams i ældreplejen. Derudover udgøres dokumentarkivet af transskriberede taler af daværende social- og ældreminister Astrid Krag, samt policy-dokumenter fra både Socialstyrelsen, Sundhedsstyrelsen, KL, FOA, det daværende Social- og Ældreministerie samt Ældre Sagen. Et samlet overblik over dokumenterne findes i bilag til artikel 1.

Dokumenterne i relation til de to centrale kommuner blev indsamlet løbende gennem processen. I begge kommuner fik jeg tilsendt deres projektbeskrivelser som en del af at

---

<sup>15</sup> Se <https://www.sst.dk/da/Omsorg-og-naervaer>

opstarte et samarbejde. De resterende dokumenter er i overvejende grad indsamlet, fordi jeg har deltaget i sammenhænge, hvor det fx er blevet nævnt, at nu er der lavet et jobopslag, en spørgeguide til trivselssamtaler, eller et nyt indsatskatalog, og hvor jeg enten er blevet spurgt, eller selv har spurgt, om jeg må få det pågældende dokument tilsendt. Jeg oplevede aldrig at få et nej til en sådan forespørgsel, men samtidig oplevede jeg heller ikke, at der så at sige, blev lavet en 'samlet pakke' med relevante dokumenter til mig. På den måde afhang dokumentindsamlingen i høj grad af, om jeg var til stede ved relevante begivenheder. Dokumenterne beskriver både konkrete praksisser, som fx hvordan man afholder en trivselssamtale, og bredere visioner og målsætninger, som fx evalueringspunkter. En samlet oversigt over dokumenter i relation til de to kommuner findes i bilag 1.

## 4.6 Positioneringer i forskningen

Med et poststrukturalistisk udgangspunkt følger, som nævnt, også en forståelse af, at den viden, som denne afhandling fremlægger, er konstrueret situeret viden, og at produktionen af viden og 'sandheder' er forbundet med magt, som finder sted i komplekse sociale processer. Dette indebærer, at den forskning, jeg præsenterer, kun vil være et bestemt og konstrueret perspektiv på, hvordan vi kan forstå selvstyrende teams i ældreplejen. I det følgende afsnit vil jeg diskutere, hvordan mine forskellige positioneringer som fx forsker, konsulent, ekspert, og fagforeningsrepræsentant, bliver skabt og indgår i relationer med feltet, og hvordan de forskellige positioneringer konstant forhandles i praksis.

Ifølge Gupta & Ferguson (1997) har etnografien altid til dels anerkendt, at viden både handler om et sted og kommer fra et sted. I relation til multi-sited etnografi understreger Marcus (1995), at disse steder kan opleves som flertydige, fordi forskeren kan opleve tværgående og modstridende forpligtigelser i forskellige sites og situationer, og derved forhandling af forskellige situerede identiteter (eller positioneringer). Jeg forstår disse processer med inspiration fra den feministiske og Foucault-inspirerede videnskabstænkning, som jeg beskrev nærmere i afsnit 4.1.

I det følgende afsnit diskuterer jeg positioneringer mellem insider og outsider og mellem det, jeg har kaldt, ydmyg og privilegeret. Denne fremstilling skal dog ikke forstås dualt, simplificerende eller som udtryk for en opfattelse af, at der findes en stabil position som fx insider. Positioneringer altid være rodede, komplekse og skifte, alt efter interaktioner og relationer med andre aktører

### **Positioneringer mellem insider og outsider**

Som erhvervs-ph.d. er fagforeningen FOA en del af forskningsprojektet. De betaler en del af projektet, udgør en af mine arbejdspladser, og jeg har også en virksomhedsvejleder.

Samtidig har jeg også været en del af fagbevægelsen og en del af FOA i lang tid. De sidste ti år har jeg arbejdet i FOA, hvor jeg primært har beskæftiget mig med politisk interessevaretagelse inden for ældreplejen og sundhedssektoren generelt. I den forstand positioneres jeg i nogle sammenhænge i en slags insiderposition (Brannick & Coghlan, 2007) i forhold til feltet og de ledere, sygeplejersker og social- og sundhedsmedarbejdere, som jeg følger rundt og interviewer.

At blive positioneret som delvis insider har selvfølgelig givet mig nogle fordele. Jeg havde allerede et netværk og adgang til kommuner i Danmark. Jeg havde kendskab til kommuner, der allerede arbejdede med selvstyrende teams, eller som skulle til at begynde. Og jeg havde en forholdsvis let adgang i forhold til at rekruttere kommuner, der ville være interesserede i at arbejde sammen med mig. At jeg havde arbejdet professionelt med ældreplejen i snart ti år og bl.a. været involveret i den seneste revision af social- og sundhedsuddannelserne, gjorde mig også troværdig og placerede mig som vidende. For eksempel fortalte en kommune mig, at de virkelig godt kunne lide, at jeg allerede kendte feltet. Det ville betyde mindre introduktion fra deres side og et håb om, at forskningen virkelig ville gavne deres organisation.

Samtidig producerede det at jeg var tilknyttet en fagforening også en særlig positionering. Selv om vi i Danmark har en lang tradition for social dialog mellem arbejdsgivere og arbejdstagere, er det også en relation, der rummer konfliktpotentiale. Især når jeg kun er tilknyttet én fagforening, der kun repræsenterer en del af de ansatte i ældreplejen, og jeg prøvede på flere måder at nedtone fagforeningsrelationen. Når jeg talte med lederne af ældreplejen, prøvede jeg at understrege, at de skulle se mig som en forsker fra universitetet. Jeg understregede, at jeg ikke var der for at 'føre tilsyn med' om overenskomster blev overholdt i praksis, og at mit job ikke omfattede en form for rapportering til FOA om forhold i relation til fx overenskomster eller arbejdsmiljø. Som en måde at positionere mig som forsker understregede jeg også, at forskningsprojektet ikke kun handler om social- og sundhedsmedarbejderne (som er dem, der er organiseret i FOA), men om alle ansatte i ældreplejen. At det ikke er et fagforeningsprojekt, der fx skal bidrage til kampe mellem forskellige faggrupper i sundhedsvæsenet.

Alligevel oplevede jeg flere gange, at jeg blev positioneret som repræsentant for fagbevægelsen. Lokale ledere har ved flere lejligheder stillet mig spørgsmål for at få afklaret fx FOA's holdning til regulering af arbejdstid i selvstyrende teams. De har spurgt mig om kontaktoplysninger på en relevant medarbejder i overenskomstafdelingen i FOA, der kunne hjælpe dem, eller de har stillet mig spørgsmål med en underforstået forventning om, at jeg havde insiderviden om andre fagforeningers holdning til selvstyrende teams.

I andre situationer blev jeg mere positioneret som en outsider, som fx forsker eller konsulent. Det skete fx, når både ledere og medarbejdere var optaget af at vide, hvad jeg vidste, eller hvad jeg gerne ville vide noget om (Marcus, 1995). Det skete fx flere gange, at medarbejdere, jeg fulgtes rundt med, spurgte, om der var noget særligt, jeg gerne ville

vide, eller om jeg fik noget ud af at følges med dem. Jeg oplevede også flere gange, at lokale ledere direkte spurgte mig, hvad jeg tænkte om det, de lige nu oplevede som et givent problem, og om jeg vidste, hvad andre kommuner gjorde eller havde gjort, og om jeg måske havde tid til at vende situationen med dem.

At præsentere mig selv for sygeplejerskerne og social- og sundhedsmedarbejderne var også en balancegang mellem både at vise dem, at jeg ikke er en fuldkommen outsider i feltet, men har kendskab til deres arbejde samtidig med, at jeg heller ikke er en form for ekstra tillidsmand, der kan tale med ledelsen på deres vegne.

Udover at indtage positioneringer mellem både insider og outsider, træder positioneringer mellem privilegeret og ydmyg også frem i mit empiriske materiale.

## Positioneringer mellem privilegeret og ydmyg

Flere gange oplevede jeg, at jeg med Haraways ord 'ser fra', og blev positioneret som privilegeret. Det er fx tydeligt, at mens jeg kommer og går, som jeg mere eller mindre selv vil, så kan medarbejderne ikke frit kan vælge, om de vil have mig til at skygge dem en hel dag og/eller lave et interview. Formelt aftalte jeg feltarbejdet med lederne, og selvom jeg lagde vægt på, at de skulle sørge for, at medarbejderne kunne sige nej, så oplevede jeg flere gange, at det ikke var sket. Nogle gange havde en leder glemt at spørge en medarbejder på forhånd og endte med at gøre det kl. 7 om morgenen, når jeg og alle de andre medarbejdere var til stede, hvilket kan gøre det svært at sige nej i situationen.

I disse situationer har jeg følt mig uønsket eller som en byrde, som medarbejderen var forpligtet til at bære. Men jeg har også følt mig positioneret som privilegeret. Som én medarbejderne ikke kunne sige nej til. I situationerne forsøgte jeg at undskylde og være ydmyg ved fx at forsikre medarbejderen om, at jeg ikke ville sænke hendes tempo, og ved at gentage pointerne om anonymitet i forskningen. På samme måde var jeg også ekstra opmærksom på mit tøjvalg de dage, jeg skulle ud i ældreplejen. I et forsøg på ikke at blive positioneret som en privilegeret outsider bar jeg ingen upraktiske sko som høje hæle eller sko, der skulle snøres og derved bremse medarbejdernes tempo.

Det betyder dog ikke, at positioneringerne mellem privilegeret og outsider ikke også har krydset eller er blevet vævet sammen i flere situationer. Flere medarbejdere har fx spurgt mig direkte, om jeg var der for at kontrollere, hvordan de udførte deres arbejde, og enkelte gange, når de præsenterede mig for de borgere, vi besøgte, sagde de ligeledes, at jeg var der for at overvåge dem eller på anden måde udtrykke, at de følte sig overvåget:

*"Vi går ind til den næste borger, som også er en enlig dame med stomi. Hun er ikke så gammel og har gjort det hele klar da vi kommer. Birthe snakker med borgeren om dagen i går. Borgeren var ude i regnvejret. Birthe siger henvendt til borgeren: tror du jeg kan finde ud af det nu hvor vi har en med til at*

*kigge på os? Hun kigger op på mig og vi griner alle 3. Borgeren holder op i blusen, mens Birthe skifter hendes stomipose.” (Observationsnoter)*

Selvom kommentarerne om at føle sig overvåget altid blev sagt i spøg, tydeliggør de magtrelationerne, hvori jeg bliver positioneret som både privilegeret og outsider. De understreger en positionering, hvor jeg har magt til at beskrive dem og deres job for både ledelsen og offentligheden generelt.

Disse positioneringer blev også italesat i nogle situationer af borgerne, som enten antog at jeg kom fra kommunen og var ude for at tjekke medarbejderne og måske skære i borgerens tid eller ressourcer, eller som nedenstående citat indikerer, at jeg var repræsentant for ledelsen af ældreplejen:

*”Det næste besøg er hos et par. Kvinden skal have støttestrømper på og så har Michelle lovet at hjælpe manden med at skifte sengetøjet. Kvinden ser, at jeg tager noter og spørger hvad det er, jeg laver. Michelle forklarer, at jeg følger projektet. Kvinden svarer: nå så du er sådan noget led, ledere, ledelse. Vi griner alle og jeg prøver at forsikre om, at jeg ikke kommer fra ledelsen.” (Observationsnoter)*

I alle sådanne situationer forsøgte jeg at opføre mig ydmyg i forhold til medarbejderne og deres arbejde. Jeg fortalte, at det er dem, jeg gerne vil lære af. At jeg på ingen måde har viden til at kontrollere eller overvåge kvaliteten af deres arbejde. At jeg er underlegen, når det kommer til omsorgsarbejde, og at jeg betragter denne form for arbejde som meget værdifuldt.

Måske fordi jeg i min præsentation af mig selv til medarbejderne fortalte, at jeg engang har arbejdet som ufaglært social- og sundhedsmedarbejder, oplevede jeg flere gange, at medarbejderne ’testede’ mig og mine kompetencer i forhold til omsorgsarbejde. Jeg er blevet bedt om at støvsuge, hjælpe med at sortere medicinen, og i en enkel situation gav en medarbejder mig et glidestykke og bad mig om at placere det korrekt, så vi kunne vende en borger:

*”Lærke kører borgernes seng ned og spørger om jeg kan hjælpe med at forflytte borgeren ved bleskift. Hun skubber sengen ud så jeg kan komme om på den ene side og rækker mig glidestykket uden at forklare nærmere. Hun kigger bare på mig og jeg får fornemmelsen af at hun vil teste om jeg ved, hvordan det bruges. Jeg bliver helt nervøs for om jeg kan buske det, men folder glidestykket dobbelt under borgeren, så Lærke nemt kan trække det ud i hendes side. Hun kommenterer ikke på mit arbejde og jeg får fornemmelsen af at det er godkendt.” (Observationsnoter)*

I alle disse situationer har medarbejderne efterfølgende fortalt lederen og deres kolleger om mit arbejde og evalueret mig foran alle og fx kommenteret på, hvorvidt jeg kunne få et job i deres team. På den måde er der i nogle situationer også skabt positioneringer, hvor kategorien som insider sammenvæves med en som ydmyg.

Ovenstående diskussion af forskellige positioneringer skal ikke betragtes som en fyldestgørende redegørelse. I stedet har jeg forsøgt at tydeliggøre, hvordan forskellige

situationer, hvor positioneringer som insider, som outsider, som privilegeret og som ydmyg har udfoldet sig og er sammenvævede. Disse positioneringer er ikke stabile, men skal ses om situationelle, multiple og produceres i komplekse relationer mellem både forsker, medarbejdere, ledere og borgere.

## 4.7 Ethiske overvejelser og balanceringer

I forlængelse af ovenstående vil jeg i det følgende afsnit diskutere forskellige etiske definitioner samt redegøre for nogle af de generelle og konkrete etiske overvejelser og balanceringer, jeg har stået i og med.

### **Etik som mere end retningslinjer**

Flere forskere diskuterer, hvordan forskellige former for etik samspiller og er relevante i forskningsprocesser (Atkinson & Hammersley, 2007; Baarts, 2009; Ellis, 2007; Mathiasen, 2011). Det drejer sig om procedural etik, der dækker over officielle etiske retningslinjer (Baarts, 2009; Johansen, 2017), situationel etik, der omhandler uforudsigelige situationer, der opstår i feltarbejdet (Atkinson & Hammersley, 2007), og relationel etik, der anerkender og vægter gensidig respekt, værdighed og forbundethed mellem forsker og deltagere (Ellis, 2007).

Retningslinjer for god forskningspraksis består ofte af vejledninger og anbefalinger, der bygger på principper om pålidelighed, ærlighed, gennemsigtighed, ansvarlighed og respekt (fx ALLEA, 2017; Uddannelses- og forskningsministeriet, 2014), og som fx guider forskeren i relation til informeret samtykke og fortrolighed. Centralt står også en diskussion af og balancering mellem, at forskning ikke må gøre skade, dvs. at risici og ulemper (fx økonomisk eller socialt) for deltagere skal begrænses, og at forskning samtidig skal fremme det gode, dvs. at eventuelle ulemper skal opvejes af den bredere samfundsmæssige værdi, forskningen vil bidrage med (Kristensen, 2018). Hertil kommer også databeskyttelsesloven (502 af 23/05/2018), der regulerer opbevaring og håndtering af data samt beskriver forskrifterne for informeret samtykke og deltagernes rettigheder i relation til begge. Der er således både tale om etiske principper, der sigter på deltagernes rettigheder, og principper, der sigter på outcome eller påvirkningerne af forskningen (Murphy & Dingwall, 2001).

Selvom der er bred enighed om, at disse retningslinjer og vejledninger udgør vigtige bidrag til at sikre en forskningsetisk praksis, så fremhæver en lang række forskere også, at disse retningslinjer ikke kan stå alene. At det kan være svært at vurdere, hvornår man har gjort som foreskrevet (Johansen, 2017), at man som forsker kan stå i konkrete situationer, der ikke kan håndteres ved at følge retningslinjer (Baarts, 2009), eller at man ikke på forhånd kan overveje alle potentielle etiske spørgsmål. Procedural etik kan ikke stå alene,

men kan suppleres af en forståelse for situationel og relationel etik, som begge lægger vægt på, at etik også skabes i praksis. Både situationel og relationel etik vægter etiske praksisser som kontekstafhængige, hvor generiske etiske idealer i nogle tilfælde kan skabe problemer for både forsker og deltagere, fordi det etiske i en given situation kan være forskelligt (Atkinson & Hammersley, 2007; Ellis, 2007). Ifølge Atkinson & Hammersley (2007) lægger situationel etik derudover vægt på, at etiske handlinger altid må afveje fordele og ulemper ved forskningen. Relationel etik går på nogle måder videre ved at pointere, at etik også handler om forskeren selv og vedkommendes egen 'heart and mind' i en anerkendelse af vores interpersonelle relationer med deltagerne. I stedet for udsagnet: *"This is what you should do now"*, skal forskeren spørge sig selv: *"What should I do now?"* (Ellis, 2007, s. 4). Som Christensen (2021) fremhæver, har en sådan etisk fordring en risiko for relativisme, som dog kan imødegås ved hjælp af Foucaults perspektiver på etiske selvpraksisser.

Ifølge Foucault er det nødvendigt ikke kun at forholde sig til de etiske regler eller forskrifter, der er med til at guide adfærd, men også til det etiske forhold vi skaber til os selv:

*"There is another side to the moral prescriptions, which most of the time is not isolated as such but is, I think, very important: the kind of relationship you ought to have with yourself, rapport à soi, which I call ethics, and which determines how the individual is supposed to constitute himself as a moral subject of his own actions."* (Foucault, 1997c, s. 263)

Det handler for Foucault ikke udelukkende om 'self-awareness', men om en forholden til sig selv, en selv-formation til et etisk subjekt (Foucault, 1985, s. 28). Etiske praksisser skabes derved også gennem en opmærksomhed på, hvordan vi skaber os selv – både i relation til os selv og i relation til andre. I sin analyse af etiske forståelser fremhæver Foucault det antikke Grækenland og Rom, hvor han finder, at etik blev forbundet til en omsorg for en selv og en omsorg for andre. At drage omsorg for sig selv involverer at drage omsorg for andre (Foucault, 1997a). At praktisere en relationel etik handler derved om konstant at reflektere over og skabe sig selv som et etisk subjekt, der både drager omsorg for sig selv og andre. Foucaults bidrag til etiske praksisser ligger derved i en forståelse af, at etik også forbindes til overvejelser om, hvilken slags forsker man vil være. Ikke forstået som at dette foregår i magtfrie og ahistoriske rum, men at man netop bruger sin frihed til at skabe sig selv, i det billede man ønsker. En proces, der bl.a. går via vores adfærd i relation til andre, og bygger på en erkendelse af forbundethed mellem forsker og deltagere, som Ellis (2007) også snakker om.

## Adgang og samtykke

En række kvalitative forskere peger på flere konkrete nedslag i forskningsprocessen, hvor etiske overvejelser kan være særligt relevante. Det gælder fx adgang til feltet og samtykke fra deltagerne (Atkinson & Hammersley, 2007). Adgang til feltet handler både om formel

og reel adgang, hvor jeg som forsker både skal have adgang til organisationen fra formelle gatekeepers og i praksis skal forhandle adgang i felten. Gatekeepers kan typisk enten sanktionere eller forhindre et forskningsprojekt, og deres oplevelse af projektets relevans, værdi og tilgang til de mennesker, de giver adgang til, er derfor afgørende (Reeves, 2010). I begge kommuner er forskningsprojektet, og min adgang til de konkrete ældreplejegrupper, blevet godkendt af en række ledelseslag, som så at sige på vegne af medarbejderne har givet en generel tilladelse til, at jeg måtte lave observationer og interviews. Denne tilladelse er givet på baggrund af møder samt min projektbeskrivelse og forskningsdesign, hvor jeg bl.a. fortalte, at jeg ville undersøge medarbejdernes oplevelser af at arbejde i små, tværprofessionelle selvstyrede teams og deres praksisser i disse teams. Jeg fortalte også, at jeg tænker denne omorganisering som en ny form for styring, og at al styring har konsekvenser, og at det er de konsekvenser, jeg gerne ville undersøge. Jeg prøvede at forventningsafstemme ved at understrege, at resultaterne ikke kan betragtes som en evaluering med gode råd til fremtidig udbredelse i kommunen.

På den måde er også selve adgangen til at undersøge medarbejdernes arbejdsliv en forhandlet adgang baseret på tidligt formuleret ideer, hvor det som forsker ikke er muligt at fremlægge al viden eller alle implikationer relateret til forskningen (Atkinson & Hammersley, 2007; Murphy & Dingwall, 2001). Samtidig er denne adgang givet af ledere og administrative medarbejdere og kan derfor kun betragtes som den formelle adgang. Med henvisning til Mulhall (2003) argumenterer Reeves for, at selvom formel adgang via gatekeepers kan bidrage med troværdighed til forskningsprojektet, så er adgang en kontinuerlig forhandlingsproces, som også involverer selve forskningsdeltagerne (Reeves, 2010), og på den måde også relaterer sig til princippet om informeret samtykke. I begge kommuner blev jeg og forskningsprojektet introduceret til medarbejderne på deres første kursusdag. Som beskrevet i afsnittet om positioneringer, fik jeg her mulighed for at præsentere mig selv, og medarbejderne fik også mulighed for at stille spørgsmål. Jeg tænkte en del over, at ledelsen havde accepteret forskningsprojektet uden at inddrage medarbejderne eller deres tillidsrepræsentant, og at introduktionen af projektet og mit arbejde på kursusdagene i praksis fungerede som en generel accept fra medarbejdernes side. Dette blev også understreget, af at lederne, som beskrevet i forrige afsnit, nogle gange havde glemt at spørge en medarbejder på forhånd, om jeg måtte følge med ham eller hende rundt. De gange overvejede jeg kraftigt, om jeg skulle aflyse af hensyn til medarbejderne og deres mulighed for at sige nej tak uden at føle et evt. pres fra enten kollegaer, deres chef eller mig. Jeg endte dog med en mere pragmatisk løsning, hvor jeg, så snart medarbejderen og jeg var alene, gav vedkommende en mulighed for at sige nej tak. Der var ingen medarbejdere, der sagde nej til, at jeg måtte følge dem med rundt på deres arbejdsdag, men nogle afslog det efterfølgende interview og andre afslog først interviewet, men ændrede mening i løbet af dagen.

Alle, der er blevet interviewet, har afgivet et formelt samtykke, som både opridser formålet med forskningen og deres rettigheder over data i henhold til databeskyttelsesloven og



uddannelses- og forskningsministeriets kodeks for integritet i forskning (502 af 23/05/2018; Uddannelses- og forskningsministeriet, 2014), herunder hvordan og hvor længe data opbevares, og hvordan samtykke trækkes tilbage. Selvom et sådan formelt samtykke er afgivet rejser flere forskere dog spørgsmålstejn ved, om og hvordan samtykke også kan siges at være afgivet informeret (Atkinson & Hammersley, 2007; Josselson, 2011).

For det første er det ikke unormalt, at deltagere glemmer, at de har afgivet samtykke, når først forskningsprojektet er i gang, og de lærer forskeren at kende. Dels fordi forskeren ofte aktivt prøver at opbygge relationer og tillid, og dels fordi en konstant påmindelse om forskningsprojektet kan opfattes som ødelæggende for disse relationer (Atkinson & Hammersley, 2007). Jeg prøvede at efterleve en form for middelvej, hvor jeg aktivt gjorde opmærksom på mig selv, når jeg fx gik ind i et teamrum og altid spurgte, om jeg fx måtte sætte mig ved et konkret bord. På den måde søgte jeg diskret at gøre opmærksom på min forskerrolle og samtidig få tilladelse til at sidde med ved gruppearbejde på kursusdage eller frokosten i teamrummet.

For det andet er det svært at snakke om informeret samtykke, når deltagerne næppe i starten af et forskningsprojekt kan gennemskue, hvad det præcist er, de siger ja til, og hvad processen, resultaterne og formidlingen indebærer. Samtykkeformularen kan ikke yde retfærdighed til de efterfølgende analytiske og meningsskabende læsninger og fremstillinger (Josselson, 2011). Som forsker kan jeg heller ikke i starten af et projekt fremlægge dette, da jeg endnu ikke ved det. Jeg kan dog, og det er det princip, jeg har afvejet i konkrete situationer, altid have deltagerens velfærd som rettesnor og en relationel etisk tilgang. Jeg har således fx stoppet et interview halvvejs, da jeg fornemmede, at interviewpersonen ikke befandt sig godt i situationen.

For det tredje diskuterer flere forskere også, hvor grænserne for samtykke går. Hvor der generelt er enighed om, at observationer og interviews relateret til menneskers liv og arbejdsliv kræver samtykke, så bliver det mere diskuterbart, om mennesker på offentlige steder, som fx konferencer, eller de borgere og patienter, som deltagerne interagerer med, også har rettigheder i relation til samtykke (Atkinson & Hammersley, 2007; Murphy & Dingwall, 2001). Feltarbejde på offentlige steder indebærer, at forskeren har en meget begrænset kontrol over deltagerne og derved i praksis ikke har mulighed for at indhente informeret samtykke fra folk, der bevæger sig ind og ud af en lokation (Atkinson & Hammersley, 2007; Murphy & Dingwall, 2001). Samtidig er forskeren ikke nødvendigvis bevidst om, hvornår en person bliver relevant for forskningen. Som nævnt i afsnit 4.3 om udvælgelse af lokationer, har jeg også inddraget forskellige netværk og konferencer som del af empiriproduktionen. Et enkelt netværk blev tydeligt markeret som fortroligt, men ellers inddrager jeg (fx i artikel 3) kommentarer fra deltagere på konferencer som en del af empirien. Jeg har i disse tilfælde ikke indhentet informeret samtykke, dels fordi det var praktisk umuligt, og dels fordi jeg ikke i situationen med oplæg, diskussioner og

notetagning, havde overblik over, om en given kommentar fra en deltager ville være relevant for forskningen. Jeg henviser derfor også til eventuelle udtalelser som beskrivelser og ikke citater, og jeg angiver heller ikke præcis hvem, der siger det, eller hvilken kommune eller instans vedkommende repræsenterer. Jeg beskriver vedkommende med de mere generiske kategorier: leder eller medarbejder.

I relation til de borgere jeg har besøgt, når jeg har fulgt med medarbejderne på deres arbejdsdag, har jeg indhentet et mundtligt samtykke. Inden vi kørte ud til den første borger, aftalte jeg altid med medarbejderen, at jeg ville vente udenfor borgerens dør, indtil medarbejderen havde forklaret, at jeg var med og spurgt, om jeg måtte komme ind. Jeg oplevede ikke, at en eneste borger sagde nej, og som det også fremgik af afsnit 4.6 om positioneringer, så oplevede jeg også at borgerne ikke nødvendigvis vidste, hvem jeg var, eller hvad jeg skulle, selvom medarbejderen havde givet en kort introduktion. Flere antog, at jeg enten var leder, en fra kommunen eller en elev, og når vi så snakkede om, at jeg var der som forsker, gav flere udtryk for, at de gerne ville interviewes eller bruge mit besøg som lejlighed til at sige deres foreløbige mening om omstruktureringerne. At inddrage borgere med særlige sociale og/eller kognitive vilkår fordrer en række yderligere etiske overvejelser, og derfor afslog jeg altid disse tilbud om interviews, og deres kommentarer til kommunernes omorganisering af plejen er heller ikke medtaget i dette projekt.

At forhandle adgang og samtykke er samlet set både et udtryk for relationelle etiske processer, hvor det at få formel adgang og indhente formelt samtykke kun er én fordring, som dels baserer sig på idealer om, at etnografisk forskning kan redegøres for i tilstrækkelig omfang, at det kan formidles til forskellige sfære af relevante personer, og at det kan forklares for mennesker med særlige sociale og kognitive vilkår, og som dels ikke tager højde for de sociale og situationelle relationer og situationer, som forskning ofte udføres i. At indhente formel adgang og samtykke er hverken enkelt eller udelukkende for de forhandlinger og praksisser, forskeren er del af.

## **Fortrolighed og anonymitet**

Som det fremgår af diverse kodekser for forskningsintegritet (fx ALLEA, 2017; Uddannelses- og forskningsministeriet, 2014), og som flere forskere (Mathiassen, 2011) også påpeger, så handler etik om mere end spørgsmål om samtykke. Centralt i etiske diskussioner står også dilemmaer i relation til spørgsmål om fortrolighed og anonymitet.

Forskningsdeltageres rettigheder vil ikke blive respekteret udelukkende fordi, at samtykkeformularer er blevet underskrevet – heller ikke selvom disse lover deltagerne anonymitet og fortrolighed. At sørge for at data og viden er ikke-henførbare og i nogle tilfælde fortrolige, er i praksis ofte mere besværligt end som så (Murphy & Dingwall, 2001). Selvom alle personer i datamaterialet er pseudonymiseret, og særlige kendetegn er taget ud eller ændret, så indeholder både interviews og observationsnoterne uvilkårligt så

mange detaljer, at det for personer med kendskab til det pågældende team vil være muligt at komme med kvalificerede bud på, hvem der hvem. Begge kommuner har heller ikke ønsket at optræde anonymt i undersøgelsen, hvilket kan gøre det endnu nemmere at gætte, hvem fx en planlægger eller visitator er, og derved stiller større krav til min brug af data. Jeg har derfor været ekstra bevidst om, hvordan jeg bruger citater fra medarbejdere fra faggrupper med få repræsentanter som fx ergoterapeuter. Det handler både om, at jeg har lovet folk anonymitet, men også om det etiske princip om ikke at gøre skade. I kvalitativ forskning skal skade her forstås som, at man som deltager fx kan opleve stress, nervøsitet eller ubehag (Atkinson & Hammersley, 2007; Murphy & Dingwall, 2001). Som Reeves (2010) beskriver, oplevede jeg også, at flere deltagere fx spurgte mig, hvordan jeg ville formidle og herunder fremstille dem. Det er vigtigt at være sensitiv overfor den usikkerhed, sådanne spørgsmål implicerer - både i situationen og i behandlingen af empirien efterfølgende. Under interviews og observationer kan man som forsker deltage i samtaler eller praksisser som, selvom det måske ikke siges direkte, indebærer en grad af fortrolighed. Det kan fx dreje sig om kommentarer en medarbejder får sagt om en leder eller en kollega, som kan være sårende, og som det ikke var meningen vedkommende skulle høre. I den forbindelse har man som forsker et ansvar for ikke at komme til at gøre skade ved fx at videreformidle ting, som er sagt eller gjort i fortrolighed, og det kræver, at man reflekterer nøje over, hvordan citater og observationsnoter fremstilles. Jeg har således bevidst ikke medtaget citater, som jeg mente andre deltagere kunne opleve som sårende, eller som kunne skade den, der blev citeret. Hvis en medarbejder har lyst til at kritisere en konkret kollega på et møde, er det vedkommendes beslutning, men det er mit ansvar at behandle den slags oplysninger fortroligt, så vedkommende ikke hører det via mig.

## **Respekt, værdighed, hensyn og kritik**

De sidste etiske dilemmaer, jeg vil diskutere, relaterer sig til etiske principper om respekt og værdighed – især ved formidling af forskningsresultater. Flere forskere fremhæver, at især formidling af forskning i både akademiske tidsskrifter, ved foredrag og i medier indebærer risici for at gøre skade og kræver ekstra opmærksomhed på principperne om respekt og værdighed (Atkinson & Hammersley, 2007; Murphy & Dingwall, 2001). Der er dels en risiko for, at medier kan formidle resultaterne fra etnografiske studier relativt skarpt og med henblik på at skabe sensationsagtige overskrifter (Murphy & Dingwall, 2001). Og dels en risiko for at etnografiske beretninger kan påvirke både enkeltpersoners offentlige omdømme og deres materielle forhold (Atkinson & Hammersley, 2007). Pointen her er ikke, at man ikke må være kritisk i sin forskningsformidling, eller at man har et ansvar for, hvordan medierne bruger udsagn, men at man som forsker har et ansvar overfor deltagere for at formidle med respekt og værdighed, hvilket bl.a. kan gøres ved at være opmærksom på det niveau ens kritik henfører til. Her trækker jeg igen på indsigter fra Foucault, som beskriver, hvordan etiske praksisser hænger nøje sammen med kritiske

praksisser. Som beskrevet i det videnskabsteoretiske afsnit (4.1), kobler Foucault (1997c) kritik til en forståelse af, at alt er farligt, hvilket betyder, at problematiseringer bliver et væsentligt kritisk begreb - både analytisk, men også i relation til etiske praksisser. Et fokus på problematiseringer kan hjælpe til at holde et etisk fokus på, hvor kritikken rettes hen - især i konstruktionerne af resultaterne og formidlingen af disse. Jeg har således bestræbt mig på at kritisere: *"the way in which things become a problem"* (Foucault, 1996, s. 414) og de 'sandheder', der knyttes til implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen. Tilsvarende fremhæver Josselson (2011), at hun i sine forskningsprocesser næsten kan komme til at føle, at hun forråder hendes relation til deltagerne for en relation med læseren. Josselson foreslår selv, at det er vigtigt at fremhæve, at man som forsker ikke repræsenterer eller skriver for deltagerne, men at man analyserer og skriver om deres ord og praksisser. Analysen og fremstillingen er således min tolkning.

Overvejelserne om etik og respekt er dog ikke kun relevante i forhold til det individuelle niveau. Som erhvervs-ph.d., er Catarina Juul Kristensens (2018) tanker om etik på meso-niveau særligt relevante, fordi forskningen ikke alene beskæftiger sig med organisationer og fag- og professionsgrupper. Selve projektet laves også i samarbejde med fagforeningen FOA, der netop organiserer en stor del af de berørte faggrupper. Der er således tale om en heterogen gruppe af organisationer, som fordrer en kritisk reflekteret og differentieret etisk tilgang (Kristensen, 2018). Respekt og hensynet til de fagprofessionelle og kommunerne handler overordnet set om deres omdømme, interesser og fremtidige virke, hvor de indgår i politiserede felter (Kristensen, 2018), hvori deres arbejde, de ressourcer de får til rådighed, og de vilkår de arbejder under, debatteres offentligt. Samtidig står de både i magtfulde og sårbare positioner i denne debat. Kommunerne er på mange måder ressourcestærke og handlekraftige, og samtidig er de i forhold til ældreplejen underlagt en detaljeret statslig styring af rammer og vilkår. På samme måde er fagprofessionelle som social- og sundhedsassistenter i nogle henseender en handlekraftig gruppe, der står i en omsorgsrelation til borgeren, mens gruppen på andre måder befinder sig tæt ved bunden i det, der kan betegnes som et sundhedshierarki, hvor overlæger udgør toppen, og arbejdet styres efter regler om delegation og ansvar. Midt i dette står jeg med et stykke forskning, hvor: *"I found myself caught up in the politics of the research field"* (Baarts, 2009, s. 430), og hvor forskellige organisationer kan have forskellige håb til resultaterne og brugen af disse bagefter (Baarts, 2009). Samtidig kræver det også en særlig etisk fordring at bedrive forskning som erhvervs-ph.d., hvor koblingen af projektet til en part i dette felt, FOA, aktualiserer diskussionen om politik og videnskab, og hvor jeg på mange måder indgår i en akademisk-praksisrelation (Crosina & Bartunek, 2017). På den ene side skal jeg derved balancere hensynet til FOA som part i projektet, og på den anden side skal jeg opretholde idealet om forskningsfrihed, så der ikke kan stilles spørgsmål ved, om projektet er uvildigt og kritisk (Roskilde University, 2019). Crosina & Bartunek fremhæver, at forskning sammen med praksis har gode muligheder for at bidrage til løsningen af samfundsmæssige udfordringer – altså fokus på det forskningsetiske princip om, at forskningen ikke blot

skal undgå at gøre skade, men også maksimere udbyttet for samfundet. Samtidig er det dog vigtigt at fastslå, at FOA hverken formelt eller i praksis har blandet sig i forskningens resultater. Inden projektet gik i gang, udarbejdede vi en samarbejdsaftale, som fastlagde projektets forskningsfrihed knyttet til Roskilde Universitets standarder herfor (Roskilde Universitet, 2023, opdateret udgave). Med en forståelse af etik som mere end retningslinjer, er sådanne aftaler dog ikke nok. Forskningen er indlejret i et politisk felt, og dette gør det dels relevant at forstå, hvordan organisationens (her FOAs) interne og eksterne politiske behov kan indvirke på forskningen (Brannick & Coghlan, 2007), og dels anerkende, at formidling af forskningsbaseret viden også indeholder etiske spørgsmål, hvor forskellige aktører kan have interesse i at bruge eller misbruge resultater i politiske sammenhænge (Baarts, 2009). Selvom FOA hverken har økonomiske interesser i projektet, og det ikke omhandler FOA som organisation, så går FOAs interesse på at skabe viden om denne nye måde at organisere arbejdet på, herunder både det der opleves som udfordringer, og det der opleves som gevinster. Og bagefter selvfølgelig at bruge den viden i det politiske arbejde. Et eksempel på, hvordan dette projekt indgår i et politisk felt blev tydeligt, da jeg arbejdede på artikel 4 om det tværprofessionelle samarbejde i selvstyrende teams. Reorganiseringen af hjemmeplejen og hjemmesygeplejen til integrerede teams har affødt intense politiske debatter mellem forskellige professionelle grupper og internt i disse grupper. Hvor FOA flere steder meldte ud, at man anså et tættere samarbejde mellem social- og sundhedshjælpere, -assistenter og sygeplejersker som en gevinst (se fx Langager & Nielsen, 2023), så har der internt mellem sygeplejersker været mere delte positioner. En gruppe af sygeplejersker i Egebjerg gav i et brev til ledelsen og borgmesteren udtryk for deres modvilje mod omorganiseringen og fortalte om sygemeldinger og opsigelser pga. integrationen (Tanzer, 2023). En anden gruppe af sygeplejersker fra Guldbergshave i København leverede til gengæld et modsvar og fremhævede de positive fordele i det nye tværprofessionelle samarbejde (Nissen, 2023). Selvom man som forsker er opmærksom på potentielle politiske konflikter, så kan forskningen åbne rum og muligheder for at forskellige parter vil bruge resultaterne på måder, forskeren ikke kunne forudse (Baarts, 2009). Ifølge Baarts (2009) er det en del af spillet, når ens forskning er fanget mellem politik og videnskab, hvilket fordrer at dette bliver en del af forskerens etiske overvejelser. I et politiseret felt omhandler mit etiske ansvar samt respekten og hensynet til deltagerne ikke kun de deltagere, der er eller kunne være medlem af FOA, men alle deltagere. Jeg har øvet mig på og bestræbt mig på dette i hele forskningsprocessen. Både feedbackworkshoppen og den række af oplæg, jeg har holdt på store nationale konferencer eller for kommuner, har været gode arenaer for disse bestræbelser, og jeg har ikke på noget tidspunkt mødt indvendinger.

Samlet set er projektets etiske overvejelser og balanceringer blevet til i et samspil med mit videnskabsteoretiske udgangspunkt og min forståelse af etik. Jeg har med ovenstående afsnit forsøgt at beskrive mine etiske overvejelser i relation til forskellige problematikker og forskellige etiske fordringer.

## 4.8 Analysestrategier

I det følgende afsnit vil jeg præsentere afhandlingens forskellige analysestrategier. Som det fremgår af forrige kapitel og mit videnskabsteoretiske ståsted, betragter jeg ikke analysestrategier som en afgrænset øvelse, der har et tydeligt ordnet og lineært forløb, som så at sige kan genskabes med lignede resultater. Jeg har gjort brug af konkrete analysestrategiske greb, men jeg har også undervejs forkastet analyser og brugt de teoretiske begreber til at tænke med.

I arbejdet med de fire artikler har jeg derfor også afprøvet forskellige analytiske greb og tilgange. Jeg starter med at redegøre for analysestrategien for min tilgang til policy-analysen, der er inspireret af Carol Bacchi (artikel 1). Derefter følger en gennemgang af en analysestrategi, som bygger på relational maps udviklet af Adele Clarke (artikel 2 og 4). Til sidst kommer en beskrivelse af en analysestrategi for tematisk analyse (artikel 2, 3 og 4).

### Policy-analyse

Min tilgang til at forstå og analysere de indsamlede dokumenter, som jeg beskrev i afsnit 4.5, er først og fremmest inspireret af Bacchi (2009; 2015) og Bacchi & Goodwin (2016), som udvikler en foucauldiansk inspireret analysetilgang, hvor problematiseringer bliver et centralt analysegreb.

Centralt i Foucaults tænkning står relationen mellem viden og magt (som beskrevet i afsnit 3.1), hvor disse forstås som gensidigt afhængige, og hvor den viden eller de sandheder, der produceres samtidig, også skaber det mulige (politiske) handlerum. Om sine analyser af politik siger Foucault:

*"I have never tried to analyze anything whatsoever from the point of view of politics, but always to ask politics what it had to say about the problems with which it was confronted."* (Foucault, 1997b, s. 115)

Den måde fænomener gøres til problemer, er med andre ord politisk og med til at skabe både 'problemerne' og de mulige løsninger. At analytisk 'spørge' politik, hvordan der svares på de problemer, der gøres politiske, betegner Foucault som en strategi til at undersøge, hvordan politik er med til at problematisere virkeligheden på særlige måder:

*"This development of a given into a question, this transformation of a group of obstacles and difficulties into problems to which the diverse solutions will attempt to produce a response, this is what constitutes the point of problematization (...)"* (Foucault, 1997b, s. 118)

På baggrund af disse forståelser udvikler Bacchi en policy-analyse med det centrale spørgsmål: 'What the problem represented to be?' (WPR). Samtidig fremhæver hun dog, at politiske problematiseringer ikke nødvendigvis tager afsæt i 'obstacles' eller

'difficulties', som initierer politisk handlen, men at tilgangen snarere skal forstås som: "*a critical interrogation of **assumed** 'problems'*." (Bacchi, 2009, s. 31, original fremhævning).

Det handler med andre ord om at undersøge, hvordan noget skabes som et problem, der skal løses; hvordan noget problematiseres (Bacchi, 2015). Dette betyder ikke, at der ikke findes problemer, men at disse altid italesættes og skabes på særlige måder. Derved udfordrer denne tilgang til policy-analyser også tidligere tilgange, der ifølge både Shore (2012), Wedel et al. (2005) og Bacchi (2009; 2015), ikke stiller spørgsmålstegn ved problemers ontologiske status, men derimod betragter politikker som konkrete løsningsforslag på disse faktiske problemer. Ved i stedet at spørge:

*"how "problems" are represented or constituted in policies, it becomes possible to probe underlying assumptions that render these representations intelligible and the implications that follow for how lives are imagined and lived."* (Bacchi & Goodwin, 2016, s. 6)

En Bacchi-inspireret policy-analyse tager derved sit udgangspunkt i den foreslåede løsning, i politikken, og spørger: hvis forslaget er, at denne forandring eller intervention er nødvendig, hvad er det så for en måde, fænomenet problematiseres på? (Bacchi, 2016, s. 8). Et sådant udgangspunkt giver derved samtidig mulighed for at undersøge underliggende antagelser eller rationaliteter, der gør disse repræsentationer forståelige, og de konsekvenser disse kan have for, hvordan liv forestilles og leves.

Konkret opstiller Bacchi (2009) seks spørgsmål, der på forskellig vis tjener til at analysere problemforståelser og disses underliggende rationaliteter. Udover de to første spørgsmål:

What's the problem represented to be in a specific policy?

What presuppositions or assumptions underlie this representation of the "problem"?

anbefaler Bacchi også, at man undersøger denne problemrepræsentation i et historisk perspektiv. At man undersøger de ting, der ikke italesættes i denne problemforståelse, de ting der bliver efterladt usagte, at man forsøger at undersøge de effekter en given problemforståelse producerer og endeligt, hvordan denne problemforståelse forsvares, for derigennem at undersøge, hvordan den kunne være anderledes. Denne analysestrategi har inspireret analysen i artikel 1, hvor Bacchis to første spørgsmål har fungeret som konkrete spørgsmål, jeg har stillet det empiriske materiale. Bacchi (2009) og Bacchi & Goodwin (2016) fremhæver selv, at spørgsmålene ikke nødvendigvis skal forstås eller gennemgås slavisk, som en fikseret strategi, og jeg valgte at afgrænse mig fra de sidste fire spørgsmål af flere grunde. For det første er der altid ved sådanne metodiske 'pakkedninger' en fare for at opfatte og behandle analysestrategien instrumentelt, som et regelsæt, hvor en 'korrekt' brug automatisk vil garantere et interessant analyseresultat (Cort & Larson, 2024). For det andet og vigtigst er, at analysestrategien og de spørgsmål, jeg har udvalgt, er tilrettelagt med mit forskningsspørgsmål for øje. Selvom det fx kan være yderst relevant at forsøge at forstå politiske reformer og initiativer i et historisk perspektiv, har min

erkendelsesinteresse i denne afhandling ikke været en genealogisk undersøgelse af styring og organisering af ældreplejen. Der findes allerede en lang række forskningspublikationer, som på forskelligvis undersøger dette (fx Dahl, 2000; Petersen, 2008).

## Relational maps

Som det fremgår af afsnit 3.2, har jeg i en del af mit arbejde været inspireret af begrebet om assemblage, som på trods af sine teoretiske udfordringer, endte med at holde ved hos mig. En af grundene til dette skal findes i de analytiske potentialer, begrebet har. Som beskrevet tidligere, har assemblage analytisk inspireret min tilgang til det etnografiske arbejde. Tilsvarende har ideerne om relationer og forbindelser mellem forskellige humane og non-humane elementer inspireret min analysestrategi, hvor jeg med Deleuze og Guattari ord om at: *"Make a map, not a tracing"* (Deleuze & Guattari, 1987, s. 12) har undersøgt, hvordan jeg kunne optegne kort over elementer og forbindelser. Deleuze beskriver ligeledes, hvordan en del af Foucaults arbejde kan læses som forsøg på at optegne kort, og citerer ham for at sige: *"jeg er en kartograf..."* (Deleuze, 2006, s. 62). Kort skal her ikke forstås som stationære og stabile kort, der kan fastholdes, men som et analytisk perspektiv. Jeg har her været inspireret af Clarkes relational maps (2003), som jeg har brugt som analytisk greb i artikel 2 og artikel 4.

Konkret har jeg været inspireret af relational maps som en måde at optegne kartografier over aktører og deres relationer til hinanden. For Clarke er relational maps del af en større situationel analyse, hvor der via tre processer optegnes forskellige kort med udgangspunkt i en særlig situation. Min empiriske analyseproces er derved ikke lig Clarkes model, men inspireret af, hvordan sådanne kartografier kan hjælpe til at arbejde med assemblage som analytisk begreb og derved måske åbne det empiriske materiale på nye måder. Som Clarke (2003) selv anfører, er kortene ikke tænkt som stationære endelige analytiske produkter, men som en måde at anskue det empiriske materiale på. I stedet for at tænke på én situation og starte med at optegne et kort over denne, valgte jeg fx at tænke på kørelisteplanlægningen som situation og samle alle mine observationsnoter og interviewciterer fra forskellige situationer, hvori kørelister blev planlagt, omtalt, forhandlet eller diskuteret (artikel 2). På den måde optegnede jeg ikke en kartografi over én situation, men så på kørelisteplanlægning som en samlet begivenhed på tværs af mit materiale. Konkret optegnede jeg kartografier, som kunne ligne en form for brainstormskort, hvor fx kørelisteplanlægning (artikel 2) eller det tværprofessionelle samarbejde (artikel 4) stod centralt optegnet i midten. På mit kort om det tværprofessionelle samarbejde skrev jeg rundt om denne midte fx fælles teamlokale, sygeplejersker som 'undervisere' og borgermøder (artikel 4). Clarke betegner også denne øvelse som at udforme mezzymaps, fordi alt i princippet kan være relevant at optegne. Det betyder ikke, at alle interessante aktører eller overvejelser finder vej til papiret. Clarke anbefaler at stille spørgsmålene:



*"Who and what are in this situation? Who and what matters in this situation? What elements "make a difference" in this situation?"* (Clarke, 2003, s. 561)

Udover disse spørgsmål har både mine forskningsspørgsmål og teoretiske læsninger præget, hvad jeg så i materialet. Fx brugte jeg i artikel 2 metoden til at få øje på relationerne mellem humane og non-humane aktører.

Herefter fulgte jeg Clarkes anbefaling, hvor man tager:

*"each element in turn and think about it in relation to each other element on the map. One does this by circling one element and mentally or literally drawing lines, one at a time, between it and every other element on the map and **specifying the nature of the relationship by describing the nature of that line.**"* (Clarke, 2003, s. 569, original fremhævning)

På den måde forbandt jeg de forskellige elementer for at symbolisere deres relationer, fx hvordan rationaliteten om kontinuitet blander sig i forhandlinger om fordeling af arbejdsopgaver. Ud fra stregerne beskrev jeg dog ikke relationens natur, som Clarke fremhæver. I stedet gav jeg plads til spørgsmål, undringer eller overvejelser.

Mine relational maps fungerede derved både som kartografier, der tydeliggjorde de relationelle perspektiver, og samtidig hjalp disse optegnelser mig til at se og vægte de væsentligste pointer. Da jeg læste empirien igennem i arbejdet med artikel 2, havde jeg en følelse af, at individualisering fyldte en del i skabelsen af det fælles i teamene, men da jeg optegnede kortet, stod relationerne omkring de udsagn 'helt alene' og var også relativt få. På den måde har dette analytiske greb hjulpet med at forbinde de forskellige sites fra mit empiriske arbejde og at: *"decide which stories to tell."* (Clarke, 2003, s. 569). Omvendt er en sådan kortlægning samtidig med til at synliggøre nogle elementer, mens andre aldrig finder vej til papiret. Kortene indeholder heller ikke lange empirieksempler. Derfor valgte jeg at supplere mit arbejde med relational maps med kodning af empirien for at 'komme tættere på' de konkrete praksisser.

## Kodning

I både artikel 2, 3 og 4 har jeg analysestrategisk gjort brug af kodning af det empiriske materiale. I analysen, der blev til artikel 2, startede jeg med tematisk at kode materialet inspireret af MacLure (2013) og herefter lave relational maps. I arbejdet med artikel 4 vendte jeg processen om og startede med relational maps, hvorefter jeg kodede materialet ud fra de elementer mit kort optegnede. I artikel 3 lavede jeg ikke relational maps, men udelukkende kodning.

MacLure (2013) lægger i sin tilgang til kodning vægt på, at dette ikke gøres for at 'skabe afstand' mellem forsker og empiri eller for at hierarkisere empirien i en trælignede struktur, men derimod for at gøre plads til undringer, forskelle og relationer. Samtidig ønskede jeg at bevare en fornemmelse for den kontekst, empirien var taget fra. Det betød at jeg

konkret lavede en lang række skemaer, som fx hed: dokumentation eller kørelisteplanlægning. Disse skemaer var opdelt i fire kolonner, hvor jeg i den første kolonne skrev, hvordan dette stykke empiri relaterede sig til andre elementer som fx roller i teamet eller ideer om, hvad omsorg er. I den næste kolonne placerede jeg den empiridel, jeg kiggede på, og i kolonnen til højre herfra beskrev jeg den kontekst, empirien var fra. Til sidst skrev jeg i kolonnen yderst til højre mine undringer, umiddelbare teoretiske bemærkninger og refleksioner ned. Disse skemaer er efterfølgende læst igennem et utal af gange, hvor teoretiske begreber er ændret, udfoldet og også andre forskeres resultater er tilføjet i den sidste kolonne. Som det også fremgår af kapitel 3 om afhandlingens teoretiske begreber, har denne proces medført, at analyseafsnittet er blevet skrevet, omskrevet, kasseret og skrevet på ny. En slags langsom familiarisering med detaljerne, som kræver eksperimenter med teori og empiri, som MacLure (2013) kalder det. Denne form for kodning sigter derved ikke på kun at skabe orden og overblik i det empiriske materiale, men også på selve processen som en åben og vedvarende praksis for meningsgivning (MacLure, 2013).

I afhandlingen benytter jeg mig samlet set af flere forskellige analytiske greb og tilgange. Dette valg korresponderer med mine tilsvarende teoretiske og metodiske valg, hvor jeg med udgangspunkt i fire forskningsspørgsmål har arbejdet med forskellige tilgange. Den overordnede ambition med mine analytiske greb har været at undersøge, hvordan mine analyser bedst kunne udfoldes, og valgene om at benytte mig af henholdsvis en problematiserende policy-analyse, relational maps og kodning, skal ses i den sammenhæng.

## 4.9 Opsamling

I dette kapitel har jeg beskrevet og diskuteret mine metodologiske tilgange og valg. Med udgangspunkt i et poststrukturalistisk og feministisk videnskabsideal skal de analyser, jeg præsenterer i næste kapitel, ses som situationelle og partielle, og som udtryk for et kritisk blik på de 'sandheder' og selvfølgeligheder, som implementeringen af selvstyreende teams i ældreplejen er informeret af og producerer. Dette videnskabsteoretiske udgangspunkt har også haft betydning for, hvordan jeg har forholdt mig til forskellige positioneringer undervejs i projektet, og hvordan jeg har håndteret etiske overvejelser og balanceringer.

Den empiriske dataproduktion er inspireret af multi-sited etnografi, hvor jeg med udgangspunkt i to centrale kommunale ældreplejeenheder også har deltaget i en lang række andre aktiviteter, indsamlet centrale og lokale policy-dokumenter og gennemført observationer og interviews. Kombinationen af etnografiske feltstudier og policy-dokumenter har gjort det muligt for mig at undersøge samspillet mellem politiske problematiseringer og rationaliteter, og hvordan disses oversættes i ældreplejen og i interaktion med medarbejderne i deres daglige praksisser og forhandlinger i selvstyreende teams.

På den baggrund er analysen endt med fire artikler, hvoraf den første udgøres af en policy-analyse af centrale og lokale policy-dokumenter. Analysen undersøger de problematiseringer og rationaliteter, som fremtræder i policy-dokumenterne. Pointerne fra denne artikel tages med videre i afhandlingens næste tre artikler, som alle undersøger lokale praksisser og forhandlinger i selvstyrende teams.

Artikel 2 og 3 undersøger på hver sin måde, hvordan ansvar, frihed og kontrol forandres og bliver til i selvstyrende teams og i samspil med de politiske rationaliteter. Den første af disse artikler undersøger planlægningen af kørelister som udgangspunkt for nye praksisser og forhandlinger, og den anden artikel undersøger, hvordan accountability omformes, og hvordan medarbejderne engageres i forskellige former for accountability work i selvstyrende teams.

Afhandlingens fjerde og sidste artikel beskæftiger sig med det tværprofessionelle samarbejde, og hvordan dette skabes i et samspil mellem konventionelle, professionelle og hierarkiske arbejdsdelinger i ældreplejen, og de politiske rationaliteter som vægter kontinuitet og fleksibilitet i plejen.

De fire artikler kan derved både læses individuelt eller som sammenhængende analyser af indførelsen af selvstyrende teams i ældreplejen.

# Kapitel 5. Analyse

Det følgende kapitel præsenterer afhandlingens analyse, som udgøres af fire artikler. Kapitlet skal samlet set svare på afhandlingens overordnede forskningsspørgsmål om, hvordan forståelser af omsorg, samt medarbejdernes professionelle praksisser, samarbejdsrelationer og identiteter påvirkes og udvikles, når kommunerne implementerer selvstyrende teams i ældreplejen. Og hvordan disse udviklinger kan bidrage til ønskerne om at skabe mere attraktive arbejdsvilkår.

Dette overordnede forskningsspørgsmål er nedbrudt i fire forskningsspørgsmål svarende til afhandlingens fire artikeloplæg. I det følgende giver jeg en kort introduktion til de fire artikler.

## ***Artikel 1: Selvstyrende teams i hjemmeplejen: Nye forståelser af omsorg, borgere og omsorgsarbejdere***

Med udgangspunkt i forskningsspørgsmålet: Hvordan problematiseres den nuværende hjemmepleje, og hvilke rationaler om omsorg, omsorgsarbejdernes og borgernes roller informeres indførelsen af selvstyrende teams af? undersøger artiklen hvilke problematiseringer og rationaliteter, der fremskrives i en række centrale og lokale policy-dokumenter. Artiklen beskriver i alt fire centrale problematiseringer og fire centrale rationaliteter. For det første problematiseres den eksisterende ældrepleje for at være ufleksibel, for det andet for at den nuværende styring er en hindring for kvalitet, for det tredje for at borgerne ikke er nok i centrum og for det fjerde for at tiden bruges forkert – på for meget bureaukrati og på for lidt relationsarbejde. Disse problematiseringer er tilsvarende informeret af fire rationaliteter. For det første forstås god omsorg som fleksibel og situationsbestemt, for det andet vil et øget ansvar og en øget frihed til medarbejderne sikre bedre kvalitet, for det tredje skal borgeren i højere grad være opgavestiller, og for det fjerde konstrueres god omsorg som kontinuitet og faste, tætte relationer. Alt sammen forhold selvstyrende teams vil være med til at sikre.

Artiklen er publiceret i Nordisk Velfærdsforskning | Nordic Welfare Research, Årgang 8, nr. 1-2023, s. 7–20.

## ***Artikel 2: Selvstyrende teams i hjemmeplejen - en vej til mere attraktivt arbejde?***

Denne artikel undersøger forskningsspørgsmålet: Hvordan praktiseres selvstyring af kørelister i sociomaterielle assemblager i hjemmeplejen og hvordan indvirker dette på ønskerne om at skabe mere attraktive arbejdsvilkår? Artikler bygger metodisk på etnografiske studier af de to ældreplejeenheder, og trækker på den eksisterende forskning om

skabelsen af normer i selvstyrende teams. Teoretisk tages udgangspunkt i en forståelse af kørelisteplanlægning som praksisser i sociomaterielle assemblager, hvori begreber om usynligt affektivt arbejde, frihed og ansvar sættes i spil. Jeg bruger også begrebet moralsk arbejde, som jeg teoretisk har taget de første anslag til i teorikapitlet. Artiklen viser, hvordan non-humane elementer som skærme, grupperum, normer og affekter aktiv indgår i praksisser omkring kørelisteplanlægning. Skærmene med kørelister virker ved at synliggøre de individuelle kørelister og derved skabe et kollektivt ansvar for at fordele borgerne, så alle medarbejdere oplever, at de har gode, retfærdige kørelister. I arbejdet med kørelister skabes normer om at alle skal bidrage, hvilket virker som en slags kollektiv forsikring, der er med til at skabe ro. Samtidig knyttes disse praksisser også til et usynligt affektivt arbejde, hvor det at lave kørelister bliver forbundet med at kunne tage hensyn til og drage omsorg for kollegaer, og som skaber affekter af samhørighed, tryghed, tilfredshed og hygge. Medarbejderne engageres også i et moralsk arbejde, hvor ideen om at kørelister skal være retfærdige gør, at de forskellige normer og rationaliteter får en moralsk dimension, der hele tiden skal balanceres.

Retfærdige kørelister er tæt knyttet til medarbejdernes oplevelser af arbejdsglæde. Medarbejderne udtrykker overordnet glæde over at selvstyre kørelister, men samtidig skabes disse i et magt- og konfliktfrit rum, hvor mulighederne for at lave et vellykket affektivt og moralsk arbejde kompliceres af at forståelsen af en retfærdig køreliste er lige så individuel som medarbejderne.

Artiklen er publiceret i Tidsskrift for Arbejdsliv, 25. årgang, nr. 1, 2023, s. 59-73.

### ***Artikel 3: Accountability work in 'liberated' public services: negotiations of responsibility and good care in self-managing teams***

Denne artikel undersøger: How do care workers negotiate multiple and sometimes conflicting accountabilities, and their implications for relationships with the organization, management, colleagues and clients when working in self-managing teams? Artiklen viser, hvordan forskellige former for accountability bliver del af medarbejdernes daglige arbejde i selvstyrende teams, og hvordan dette indgår i et styringsmix, der både promoverer øget professionelt råderum og samarbejde med borgere, og som samtidig søger at gøre bestemte dele af medarbejdernes arbejde synligt og medarbejderne accountable i nye hierarkiske og horisontale relationer. Gennem forskellige former for accountability work forsøger medarbejderne aktivt at forene disse konkurrerende krav. De forsøger at vise, at tidsallokeringer ikke kun skal ses som et økonomisk parameter, men også afspejler forskellige forståelser af god omsorg samt ressourcemangel. Ved at udarbejde detaljerede handleanvisninger skaber de nye standardiseringer i et forsøg på at oversætte krav om god omsorg som kontinuitet til god omsorg som enshed. På samme måde integreres ansvar for visitation og borgernes rettigheder og ligebehandling i medarbejdernes accountability work. Medarbejderne skal fungere som ansvarlige professionelle, der konstant

legitimerer deres faglige skøn og beslutninger, og samtidig transformeres det relationelle landskab i ældreplejen, hvori forhandlinger af forskellige opfattelser af tidsallokeringer, god omsorg og borgernes rettigheder potentielt skaber spændinger blandt medarbejderne, mellem medarbejderne og organisation samt mellem medarbejderne og borgerne.

Artiklen er skrevet sammen med Annette Kamp og Agnete Meldgaard Hansen og har form af et artikeloplæg med planlagt indsendelse til *Work, Employment and Society*.

***Artikel 4: Implementing interprofessional self-managing teams in eldercare: boundary work and constructions of professional identities***

I denne artikel er forskningsspørgsmålet: How do nurses and care workers in interprofessional self-managing teams engage in different kinds of boundary work and how do the political rationalities of flexibility, continuity and person-centred care form part of these practices? udgangspunktet for en analyse af det tværprofessionelle samarbejde i selvstyrende teams. Analysen baserer sig på etnografiske studier og inddrager teoretisk begrebet boundary work og sociologiske perspektiver om professioner. Artiklen viser, hvordan medarbejderne i selvstyrende teams både engagerer sig i samarbejdende og konkurrenceprægede former for boundary work, og hvordan disse former for boundary work ikke kan ses som adskilte processer, men sammenvæves. Det tværprofessionelle samarbejde finder sted i et magt- og konfliktfyldt rum, hvor professionelle statushierarkier i sundhedssektoren og konstruktioner af nogle opgaver som mere prestigefyldte end andre sammenvæves med rationaliteter om god omsorg som fleksibel og kontinuerlig. Samtidig påvirker de nye samarbejdsrelationer og styringens rationaliteter også konstruktioner af professionelle identiteter. Med udgangspunkt i argumenter om at sikre kontinuitet for borgerne skabes en forståelse af det gode teammedlem som en, der ikke blot 'kører sit eget show', men villigt og fleksibelt overskrider kendte faggrænser, og udfører omsorgsopgaver, vedkommende forbinder med en anden faggruppe. Samtidig skabes ny roller, hvor sygeplejerskerne i højere grad får roller som supervisor og rådgiver, mens social- og sundhedshjælperne og -assistenterne i højere grad får en rolle i at huske og referere borgernes historier og individuelle ønsker.

Artiklen er under review i *Sociology of Health and Illness*.



## 5.1 Artikel 1: Selvstyrende teams i hjemmeplejen: Nye forståelser af omsorg, borgere og omsorgsarbejdere



# Selvstyrende teams i hjemmeplejen: Nye forståelser af omsorg, borgere og omsorgsarbejdere

## Self-governing teams in home care

Maria Hjortsø Pedersen

*Ph.d.-studerende, Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet, Danmark*

 <https://orcid.org/0000-0001-5818-4146>

[mahjpe@ruc.dk](mailto:mahjpe@ruc.dk)

### Sammendrag

Hjemmeplejen i de nordiske lande har gennem mange år været genstand for reformprogrammer og reorganiseringer. Det nyeste tiltag er i disse år indførelsen af selvstyrende teams, der trækker på det hollandske koncept *Buurtzorg*, som oversættes ind i en dansk og nordisk sammenhæng. Selvstyrende teams er styringsmæssigt ikke blot et opgør med BUM-modellens kvalitetsforståelser, opdelinger og objektivitet, men trækker også på nye rationaler i forståelsen af, hvad god omsorg er, og hvad omsorgsarbejdernes og borgernes roller skal være. Denne artikel bygger på en Carol Bacchi-inspireret policyanalyse af lokale og nationale politikker og viser, hvordan indførelsen af selvstyrende teams problematiser hjemmeplejen som værende ufleksibel, at styringen af området står i vejen for kvalitet, at der ikke har været nok fokus på borgerens behov og krav, samt at tiden bruges på bureaukrati, hvilket umuliggør kontinuitet og tætte relationer. Disse problematiseringer er informeret af rationaler om god omsorg som fleksibel og situationsbestemt, om, at medarbejderne skal have frihed og ansvar, om borgeren som opgavestiller, og at selvstyrende teams vil frigive tid. Artiklen bidrager således med et fokus på, hvordan indførelsen af selvstyrende teams er informeret af bestemte problematiseringer og rationaler, som i policydokumenterne er sammenvævet og komplekse.

### Nøkkelord

hjemmepleje, selvstyrende teams, policyanalyse, WPR-analyse, rationaler

### Abstract

Home care in the Nordic countries has been subject to reform programs and reorganizations for many years. The latest initiative is the introduction of self-governing teams, which draws on the Dutch concept *Buurtzorg* and is translated into a Danish and Nordic context. Self-governing teams are not only challenging the current governance of home care but also draw on new rationalities in the understandings of good care and the roles of care workers and citizens. This article is based on a Carol Bacchi-inspired policy analysis of local and national policies and shows how the introduction of self-governing teams problematizes home care as being inflexible, that the current governing stands in the way of quality, that the needs and demands of citizens has not been the focus, and that time is spent on bureaucracy, making continuity and close relationships impossible. These problematizations are informed by rationalities about good care as flexible and situational, that employees must have freedom and responsibility, that citizens should be the ones assigning the tasks, and that self-governing teams will release time. The article thus contributes with a focus on how the concept of self-governing teams is informed by certain problematizations and rationales, which in the policy documents are interwoven and complex.

### Keywords

home care, self-governing teams, policy-analysis, WPR analysis, rationalities

## Introduktion

Hjemmeplejen i de nordiske lande har de seneste mange år gennemgået flere reformer og ændringer. Med inspiration fra New Public Management (NPM) har øget markedsgørelse og større fokus på ledelse radikalt ændret organiseringen og leveringen af hjemmepleje. Øget privatisering gennem fritvalg til borgerne har fungeret som løftestang for at opsplitte arbejdet i ydelser, adskille visitation og omsorgsarbejderne samt implementere detaljerede kørelister, der dikterer, hvor omsorgsarbejderne skal være hvornår, og hvad de skal lave.

I de senere år har der dog også været en række reformer, der lovede at råde bod på nogle af de negative elementer, som implementeringen af NPM har medført. Flere nyere policy-initiativer trækker på ideer fra New Public Governance (NPG) (Vabø et al., 2022). Det gælder fx introduktionen af hverdagsrehabilitering, som i nogle sammenhænge har suppleret de standardiserede rammer med en mere fleksibel omsorg med fokus på borgeren som medproducent af velfærd (Hansen, 2015). Med forskellige styringstiltag er der også sket en ændring i forståelsen af, hvad god omsorg er, og hvad borgerne og omsorgsarbejdernes rolle skal være.

Det nyeste skud på reformstammen er selvstyrende teams, som med inspiration fra den hollandske organisation Buurtzorg afprøves i flere nordiske lande, herunder en lang række danske kommuner. Konceptet oversættes ind i en dansk sammenhæng, hvor selvstyrende teams introduceres i håb om radikalt at ændre organiseringen af hjemmeplejen, så både borgere og omsorgsarbejdere vil opnå en større autonomi, og så omsorgsrelationen (igen) bliver centrum for arbejdet. I Danmark bliver selvstyrende teams understøttet af regeringen via Ældreopmøderne i 2020 og 2021 og via uddelingen af over 200 mio. kr. til projekter i kommunerne.

Den gennemgribende forandring af hjemmeplejen, som både kommuner og regering har sat skub på, bygger også på nye problemforståelser og rationaler, når det kommer til, hvad god omsorg er, og hvad omsorgsarbejdernes og borgernes rolle skal være. Gennem en analyse af nationale og lokale policy-dokumenter undersøger artiklen følgende forskningsspørgsmål: *Hvordan problematiseres den nuværende hjemmepleje, og hvilke rationaler om omsorg, omsorgsarbejdernes og borgernes roller informeres indførelsen af selvstyrende teams af?*

Artiklen tager afsæt i Carol Bacchis (2009) tilgang til policyanalyser og hendes understregning af, at politiske programmer og tiltag altid repræsenterer implicite problemforståelser i deres iver efter at ændre et givent felt. I stedet for blot at adressere allerede eksisterende problemer producerer politiske programmer problemer på en særlig måde, og gennem analyse af disse problematiseringer kan vi få blik for de underlæggende rationaler, som nye løsninger repræsenterer.

Artiklen falder i fem afsnit. Først præsenterer jeg den organisatoriske udvikling i hjemmeplejen i Danmark de seneste 20-30 år. Derefter følger artiklens teoretiske udgangspunkt og artiklens metodologiske grundlag. I analysen henter jeg inspiration fra governmentality-forskningen og forskningen i omsorgsarbejde. Artiklen afsluttes med en diskuterende konklusion.

## Hjemmeplejens organisering i Danmark

I policydokumenterne bliver implementeringen af selvstyrende teams fremstillet som ”en radikal ny hjemmeplejeløsning” (København), der skal ”genopfinde hjemmeplejen”, hvilket ”kræver en række gennemgribende, radikale tiltag” (Syddjurs) og sætter en ”ny retning for ældreområdet” (Ikast-Brande). Det er således tydeligt, at selvstyrende teams ses som en markant anden organisering og styring af hjemmeplejen end den, vi kender i dag.

## New Public Management

Implementeringen af selvstyrende teams skal ses i forlængelse af hjemmeplejens udvikling, hvor en neoliberal kritik fra 1980'erne og frem har banet vejen for en række reformprogrammer, som ofte forbindes med New Public Management, NPM (Dahl & Rasmussen, 2012; Kamp & Ryberg, 2010). Velfærdsstaten er blevet kritiseret for at være for bureaukratisk, omkostningstung og ikke levere høj nok kvalitet (Klausen, 2005), og styringsredskaber inspireret af NPM er blevet set som løsningen. NPM bygger grundlæggende på ideer om, at øget markedsgørelse er vejen til at effektivisere og rationalisere den offentlige sektor (Kamp et al., 2013; Lund et al., 2008), og indførelsen af Frit valg-ordningen, Fælles Sprog og Bestiller-Udfører-Modtager-modellen (BUM) er eksempler på en styring baseret på ønsker om markedsgørelse. Opsplitning af omsorgsydelser har sikret standardisering, prisfastsættelse og kontrol, så omsorg kan udbydes på et konkurrencepræget marked (Kamp et al., 20013). BUM-modellen har samtidig adskilt visitationen fra omsorgsarbejderne, så vurdering af behov, tid og ydelser i dag er standardiseret og foretages af visitatorer. Den senere tilføjede Lov om fleksibel hjemmehjælp kan ses som et forsøg på at bløde standardiseringerne og opsplitningerne op. Loven giver omsorgsarbejderen og den ældre mulighed for, i særlige tilfælde, at afvige fra de præbeslutede og tildelte ydelser og fx bytte et bad med en gåtur (la Cour & Højlund, 2001). Med øget konkurrence, markedsgørelse og italesættelsen af borgernes frie valg betragtes borgerne i stigende grad som kunder eller brugere af en service (Eskelinen et al., 2006).

NPM er i udgangspunktet funderet på en ideologisk skepsis over for en mere traditionel offentlig styring baseret på regler og professionsrationaler (Vabø, 2007). I stedet sikres kvalitet og retfærdig tildeling af omsorg til borgerne via rettigheder og standarder samt et fokus på at behov vurderes af visitatorer og ikke omsorgsarbejdere. Flere forskere peger på, at standardiseringen og serviceorienteringen af arbejdet har ført til en dequalificering af arbejdet (Vabø, 2003; Dahl & Rasmussen, 2012), hvor adskillelsen af visitationen og omsorgsarbejderne har mindsket det professionelle skøn (Lewinter, 2003; Vabø, 2009) samt begrænset indflydelse og autonomi (Szebehely, 2006). Ideerne bag NPM er blevet så udbredte i hjemmeplejen, at flere forskere argumenterer for, at hjemmeplejen er et af de områder, hvor styringsredskaber fra NPM er blevet implementeret mest systematisk (Kamp et al., 2013), og at vi ligefrem kan tale om en taylorisering af arbejdet (Szebehely, 2006).

## New Public Governance

Implementering af NPM i hjemmeplejen i Danmark har været genstand for en del kritik, og i de senere år er styringsrammerne blevet suppleret med tiltag, vi samlet kan betegne New Public Governance, NPG (Hansen & Kamp, 2019). NPG fremhæver øget netværksstyring, samskabelse og ressourcemobilisering som strategier til at løse de problemer, NPM har skabt (Andersen et al., 2020).

Ideerne om hjælp til selvhjælp og især hverdagsrehabilitering har sat fokus på 'aktiv aldring', hvor uafhængighed og en aktiv alderdom er det rationale, der forbindes med livskvalitet for borgerne. Det betyder, at borgerne ikke længere ses som skrøbelige modtagere af hjælp, men som aktive, autonome individer, der er nærmest tvunget til at ville udvikle sig (Hansen, 2015). Borgerens ressourcer skal mobiliseres, og borgeren bliver med disse principper i højere grad medproducent af offentlig velfærd. Omsorgsarbejdere får omvendt mulighed for at træde ud af rollen som serviceorgan og i stedet få en mere coachende og motiverende relation til borgeren (Hansen, 2015). Introduktionen af velfærdsteknologi anvendes ligeledes som led i at selvstændiggøre og ansvarliggøre borgerne (Kamp et al., 2019). I overensstemmelse med idealet om frie, selvstændige borgere fjernes omsorgsarbej-

derne fra borgernes hjem, og samtidig skabes afstand i relationen mellem borgere og omsorgsarbejdere (Hansen & Kamp, 2019).

### Buurtzorg og selvstyrende teams

Indførelsen af selvstyrende teams i hjemmeplejen skal således ses i forlængelse af ovenstående. Flere forskere peger samtidig på, at den fornyede interesse for selvstyrende teams også skal ses i sammenhæng med en stigende kritik af hierarkiske organisationsformer (Lee & Edmondson, 2017) og udviklingen af modeller for selvstyrende organisationer (Bernstein et al., 2016). Selvstyrende teams forbindes således til en bredere forsknings- og samfundsmæssig udvikling og findes i forskellige konstellationer på sundhedsområdet (Yeatts & Seward, 2000), herunder i psykiatrien (Kamp & Dybbro, 2013), på hospitaler (Jensen, 2022) og i hjemmeplejen, hvor man har gennemført forsøg i fx England (Hamm & Glyn-Jones, 2019), Norge (Eide et al., 2018) og Finland (Jantunen et al., 2020). I en dansk kontekst er ideerne især inspireret af den hollandske organisation Buurtzorg, der er en nonprofithjemmeplejevirkosomhed, der blev grundlagt i 2006. I stedet for en traditionel organisationsopbygning med en række ledelseslag, visitatorer og udførende sundhedsfaglige medarbejdere er Buurtzorg opbygget af små selvstyrende integrerede teams a 12 medarbejderne, der har en høj grad af organisatorisk og faglig frihed til både at planlægge deres vagter og selv vurdere, hvilken hjælp borgerne har brug for (Johansen & van den Bosch, 2017; Nandram & Koster, 2014). Buurtzorg er som koncept ved at sprede sig i mange danske kommuner, hvilket især skyldes deres resultater i forhold til medarbejdertilfredshed, borgeroplevet kvalitet, fastholdelse og sygefravær (Nandram & Koster, 2014; Johansen & van den Bosch, 2017). Modellen oversættes forskelligt, og det er de færreste kommuner, der implementerer hele konceptet. Derimod har de fleste kommuner valgt at fokusere på konkrete elementer som fx mindre faste teams, der selv vagtplanlægger, udarbejder kørelister og har en højere grad af faglig autonomi.

### Forholdet mellem styrings- og omsorgsrationaler

Som det fremgår af ovenstående, er organiseringen af hjemmeplejen informeret af forskellige rationaler i forståelsen af, hvad god omsorg er, og hvad borgernes og medarbejdernes roller skal være. En lang række forskere har beskæftiget sig med at identificere disse forståelser for at fremhæve, at omsorg ikke skal opfattes som havende en essens, men at vores forståelser af, hvad god omsorg er, er kompleks og sammenvævet med det sociale, kulturelle og politiske.<sup>1</sup>

Jeg er i denne artikel inspireret af Michel Foucaults governmentality-analytik, der beskæftiger sig med rationaler (eller mentaliteter) forstået som politiske rationaler, der i en given kontekst indgår i viden-magt-forhold og derigennem er med til at producere, hvad der kan opfattes som sandt eller falsk (Foucault, 1991; Foucault, 1980). Jeg forstår dog ikke rationaler som udelukkende styringsmæssige logikker. Forståelser af, hvad der opfattes som god omsorg, er ofte modsætningsfyldte og mudrede, og en adskillelse af omsorg og styring kan miste blikket for, hvordan disse forståelser indgår i sammenvævede rationaler.

Denne forståelse af rationaler adskiller sig fra Kari Wærness, som inden for den skandinaviske omsorgsforskning har bidraget med begrebet omsorgsrationalitet. Wærness frem-

1. Forskningen i omsorg og omsorgsarbejde har undersøgt forståelser af omsorg og borgernes og medarbejdernes roller via forskellige begreber som diskurser, idealer, rationaler og logikker. Disse begreber har forskellige ontologiske rødder, men bruges også ofte overlappende. Hanne Marlene Dahl (2017) fremhæver fx, at Annemarie Mols begreb om logikker (2008) minder tydeligt om Michel Foucaults forståelse af rationaliteter. Modsat Foucaults begreb baseres en analyse af logikker dog på studier af omsorg i praksis.

hæver, hvordan der traditionelt har været en adskillelse af rationalitet og følelser, og hvordan følelser er konnoteret til det feminine, til omsorgsarbejdet, og er blevet tildelt en underordnet status i forhold til det rationelle, det fornuftige og det mandlige (Wærness, 1984). Wærness har således synliggjort, at omsorg ikke blot skal opfattes som en iboende evne hos især kvinder, men, ligesom en mere teknisk rationalitet, bygger på særlige logikker. Begrebet omsorgsrationalitet er blevet kritiseret for at bygge på en normativ og universalistisk forståelse af omsorg, som en nærmest altruistisk relation mellem borgere og medarbejdere og for at sætte omsorg og politisk styring i et dualistisk forhold og derved overse, at omsorg og omsorgsarbejde allerede er et politisk felt (Leira, 1994; Eskelinen et al., 2006; Dahl, 2017).

Omsorgsrationaler analyseres således ofte i et modsætningsforhold til styringsrationaler, hvor fx NPM ses som et udtryk for en teknisk rationalitet, der skal øge fokus på effektivitet, og som forhindrer udøvelsen af en omsorgsrationalitet forstået som omsorgsarbejdernes muligheder for at udøve en individuel og situationsbestemt omsorg (Szebehely, 2006).

Når jeg i analysen undersøger de rationaler, som informerer implementeringen af selvstyrende teams, adskiller jeg således ikke styrings- og omsorgsrationaler, men ser samlet på de problematiseringer og rationaler, der fremtræder i policydokumenterne. Det gør jeg ud fra en forståelse af, at omsorg og omsorgsarbejde i hjemmeplejen både er følelses- og relationsarbejde, men også professionaliseret lønarbejde, og at dette arbejde foregår i en politisk styret offentlig sektor.

## Metodologi

Artiklens metodiske udgangspunkt er Bacchis WPR-tilgang til analyse af et givent policyfelt. Denne tilgang har sine rødder i en foucaultdiansk forståelse af problematiseringer, hvor det ikke handler om at dømme et givent politisk forslag som godt eller dårligt, men om at se styring som en problematiserende aktivitet (Rose & Miller, 1992), der italesætter noget som et problem, der skal fikses (Bacchi & Goodvik, 2016). Det betyder også, at problemer ikke forstås som præeksisterende, men derimod, at problemer dannes i politik, i policyprocesser og i styringstiltag. Fokus rettes dermed mod, hvordan policy er med til at producere problemer på helt særlige måder, og hvordan denne problemforståelse samtidig bygger på særlige rationaler (Bacchi & Goodvik, 2016). Rationaler skal her ikke forveksles med en idealtypisk forståelse som hos Weber, men som noget, der kan ændres over tid og sted. Rationaler kan forhandles, flere kan eksistere samtidig, og de fremkommer på baggrund af en analyse af det empiriske materiale. Rationaler skal således ses som måder at beskrive systematisk tænkning på, der eksplicit forsøger at forklare et givent policyproblem, eller hvordan verden forstås.

Politikker og styring skal samtidig forstås bredt og inkluderer både politiske programmer fra regeringer og organisationers og professioners aktiviteter. Policydokumenter kan være alt fra lovgivning til organisationsdiagrammer eller jobopslag (Bacchi & Goodvik, 2016). Bacchi opstiller seks analyse spørgsmål, der inkluderer en undersøgelse af, hvad de givne problemforståelser er, hvilke rationaler der ligger bag, og hvordan disse problemforståelser kan være opstået, hvilke effekter problemforståelserne producerer, samt hvad der efterlades som usagt, uproblematisk, og endelig, hvordan den givne problemforståelse bliver produceret, forsvaret og herved også kan udfordres (Bacchi, 2009:xii). Det er ikke et krav, at denne metodik følges slavisk, eller at alle spørgsmål besvares: *"as long as a self-problematizing ethic is maintained"* (Bacchi and Goodvik, 2016). I min analyseproces har jeg læst hele dokumentarkivet og stillet dokumenterne Bacchis spørgsmål om problemforståel-

ser og rationaler. Denne kodning er efterfølgende tematiseret. Analysen fokuserer på de problemforståelser, der relaterer sig til opfattelser af omsorg samt omsorgsarbejdernes og borgernes roller.

## Data

Det empiriske materiale udgøres af udvalgte policydokumenter, der alle beskæftiger sig med implementeringen af selvstyrende teams i hjemmeplejen. Dokumenterne betragtes som handlende gennem italesættelser af, hvad god omsorg er, gennem deres kategoriseringer og problematiseringer af det sociale. Udvælgelsen og opbygningen af dokumentarkivet betragtes som konstrueret. Der findes intet givent antal eller en bestemt kombination af dokumenter, som kan hævde at vise 'hele billedet' af policyfeltet (Rapley, 2007). Udvælgelsen er i stedet baseret på dokumenternes relevans for besvarelsen af mit forskningsspørgsmål (Justesen, 2005), hvor dokumentet skal beskæftige sig konkret med implementeringen af selvstyrende teams. Og hvor afsenderen skal siges at indtage en central rolle i implementeringen. Indsamlingen er foretaget i starten af 2022, og samlet udgøres materialet af 31 projektbeskrivelser fra kommunerne, et fælles charter fra FOA, KL, Ældre Sagen og Social- og Ældreministeriet, pressemeddelelser og puljeopslag fra både Socialstyrelsen og Sundhedsstyrelsen, to policydokumenter fra henholdsvis KL og FOA, der beskriver deres respektive visioner for hjemmeplejen, samt to taler af social- og ældreminister Astrid Krag.<sup>2</sup> Talerne er holdt ved åbningen af Ældretopmødet 2021 og ved åbningen af Guldbergshave i København i 2021, hvor de arbejder med selvstyrende teams. Begge taler er transskriberet fra henholdsvis lyd- og videooptagelse.

## Analyse

### Fleksibilitet og daglige mikroudredninger: Just-in-time hjemmepleje

I argumentationen for at indføre selvstyrende teams i hjemmeplejen kredser mange af dokumenterne om forskellige former for fleksibilitet: *"Borgerne skal opleve en sammenhængende hjemmepleje, som er til rådighed og lettilgængelig, og som arbejder med stor nysgerrighed på borgernes udfordringer og ønsker til hverdagen og har handlerum til at tilbyde den støtte, de finder fagligt relevant"* (København), og hvor: *"borgerne oplever os som fleksible i vores ydelser og levering"* (Frederikssund). Medarbejderne skal være nysgerrige, tilgængelige og stå til rådighed for borgerne, og de skal kunne tilbyde borgerne en både faglig og tidsmæssigt fleksibel omsorg baseret på borgernes dagsaktuelle situation. Medarbejderne skal: *"lave en daglig mikro-udredning og møde borgeren der, hvor vedkommende er netop denne dag"* (Haderslev). Hvor standardiseringer og fastlagte kørelister tidligere blev opfattet som vejen til god omsorg, er ideerne bag selvstyrende teams informeret af en rationalitet om, at god omsorg er fleksibel omsorg. Dette rationale ligger på mange måder i forlængelse af tidligere kritikker af den standardisering af hjemmeplejen, som NPM medførte. Til forskel fra argumentationen bag NPM, hvor det professionelle skøn blev set som potentielt biased og visitationen som garant for en objektiv vurdering og kvalitet, er standardiseringerne nu forhindringer for at højne kvaliteten. Og svaret er ikke bare mere fleksibilitet forstået som omsorgsarbejdernes og borgernes mulighed for at bytte en enkelt ydelse her og der, men en form for hyperfleksibilitet, hvor omsorgsarbejderne hver dag og hos hver enkelt borger skal stille sig til rådighed, være nysgerrige og lave daglige mikroudredninger for at

2. I bilag 1 ses en samlet oversigt over analysens dokumenter.



tilpasse omsorgen og tiden til den dagsaktuelle situation hos borgeren. Dette ideal minder om omsorgsarbejdet i 1950'ernes og 1960'ernes hjemmepleje, hvor medarbejderne og borgerne sammen kunne tilpasse omsorgen til konkrete situationer (Dahl, 2000; Szebehely, 2006). Selvstyrende teams implementeres dog i en anden organisatorisk styring, hvor hyperfleksibiliteten forbindes til en personcentreret omsorg, der automatisk tilpasser sig borgerens behov (Wilberforce et al., 2017). Dette kan minde om de forestillinger, der præger just-in-timeproduktion, hvor ideer om, at en høj omstillingsevne kan reducere leveringsomkostningerne, for længst har spredt sig fra industrien til sundhedsvæsenet (Kumar & Bhardwaj, 2015). Kravene om tidlig og faglig fleksibilitet i produktionen af omsorg kan ses som rettidig levering af ydelser, der præcis matcher kundernes efterspørgsel.

### Omsorgsarbejderne skal have mere frihed og ansvar

Den nuværende styring af hjemmeplejen ses altså som ufleksibel, og det er især BUM-modellen og visitationen, der opfattes som begrænsende for medarbejderne og borgerne. BUM-modellen er "overstyring" (Esbjerg) og "detailstyring" (Varde), og "medarbejderne skal sættes mere fri" (Ærø). Københavns Kommune skriver: *"Kvaliteten i medarbejdernes omsorg og nærvær forventes styrket af, at de frigøres fra BUM-modellen, og den dertil knyttede arbejdstilrettelæggelse, så teamet i højere grad kan handle fleksibelt med afsæt i borgers dagsaktuelle behov, både hvad angår den tidsmæssige planlægning og typen af indsatser, der kan tilbydes"* (Københavns). BUM-modellen og standardiseringerne ses altså som en hindring for at levere en god fleksibel og situationsbestemt pleje. Og BUM-modellen er noget, omsorgsarbejderne skal frigøres fra.

At omsorgsarbejderne skal frigøres eller sættes fri, kan med Nikolas Rose (1999) i tankerne ses som et centralt element i den rationalitet, som informerer styringen bag selvstyrende teams. Rose snakker om 'styring på afstand' som en måde at beskrive, hvordan moderne styringsprogrammer ofte vil søge at forme medarbejdernes handlemuligheder ved at koble frihed til autonomi og ansvarlighed. Friheden overdrages til medarbejderne gennem selvstyre, men dette selvstyre gør samtidig medarbejderne autonome og ansvarlige gennem valg handlinger. Der er således tale om en bestemt form for frihed, hvor medarbejderne i de selvstyrende teams skal tage et større ansvar for borgerne og træffe flere valg: *"Tanken er, at medarbejderen lærer borgeren indgående at kende, med henblik på at føle ansvar for borgerens problematikker, samt iværksætte relevante indsatser i samarbejde [med] borgeren"* (Ringsted). Gennem tættere relationer og mere kendskab til borgerne er det tanken, at medarbejderne både skal føle og tage et større ansvar for den omsorg og pleje, der leveres. Medarbejderne får altså et større fagligt råderum, hvor: *"Plejen tilrettelægges med afsæt i medarbejdernes faglighed og borgernes ønsker og behov"* (Haderslev). Og omsorgsarbejderne: *"har handlerum til at tilbyde den støtte, de finder fagligt relevant"* (København).

Ud over dette individuelle og faglige ansvar ligger der i de fleste forståelser af selvstyrende teams i dokumenterne en tanke om, at teams også får og tager et større kollektivt ansvar. Dette kollektive ansvar gælder fx vagtplanlægningen og udarbejdelsen af kørelister: *"I projektet styrkes de to teams' selvstyring, idet medarbejderne får større indflydelse på og ansvar for planlægning"* (Aalborg). Med friheden til selv at vagtplanlægge og udarbejde kørelister kommer også ansvaret for, at der altid er det rigtige antal medarbejdere på arbejde, og nogle kørelister, hvor medarbejderne er produktive uden at få stress. Selvstyrende teams bliver derved selvstændige ansvarlige organisatoriske enheder, som kan måles op mod hinanden i forhold til fx produktivitet og sygefravær, og hvor det enkelte team har et kollektivt ansvar for at performe godt. Friheden kobles således både individuelt og kollektivt til ansvarlighed. Medarbejderne skal selvstyre sig selv og hinanden gen-

nem valg og handlinger, der sikrer, at teamet samlet set opfylder målene for organisationen.

Rationalet om frihed kan også ses i forlængelse af rationalerne bag indførelsen af hverdagsrehabilitering, hvor frihed blev koblet til en forståelse af borgerne som ansvarlige og uafhængige af hjælp (Hansen, 2015). I policydokumenterne om selvstyrende teams er det blot ikke kun borgerne, der skal være mere frie, nu gælder friheden og ansvarligheden medarbejderne.

### Borgeren som opgavestiller

Medarbejdernes faglighed skal således frigøres fra en stram ydelsesstyring, så de kan tilbyde borgerne den omsorg og pleje, der er aktuel lige netop denne dag. Frigørelsen af medarbejdernes faglighed er dog sammenvævet med en anden problematisering: borgerens rolle.

Hvor hele implementeringen af hverdagsrehabilitering i hjemmeplejen satte rationaler om borgerens uafhængighed og aktivt levede liv på dagsorden (Hansen, 2015), skal borgeren nu ikke bare træne efter opstillede mål, men selv formulere behov og ønsker til hjemmeplejen: *"Borgernes mål og ønsker for hverdagen, skal være omdrejningspunktet for samarbejde omkring hjælp og støtte, så de kan leve et så selvstændigt og meningsfuldt hverdagsliv som muligt"* (Køge). Selvstyrende teams skal sætte: *"medarbejderne fri til at tilrettelægge opgaveløsningen, så den tager sit afsæt i borgerens ønsker og egenformulerede behov"* (Varde). Borgernes ønsker og egenformulerede behov bliver det centrale i opgavevaretagelsen, og tanken er, at selvstyrende teams skal hjælpe borgerne med at formulere disse ønsker og behov: *"Løsningen skal skabe en synlig og let tilgængelig hjemmepleje, der aktiverer borgere i at udtrykke sig om behov og ønsker"* (København). Borgeren bliver med andre ord den, der skal formulere indsatsene i hjemmeplejen. Borgeren bliver opgavestilleren. Og selvstyrende teams skal træne og aktivere borgerne i at udtrykke deres behov og ønsker.

Et rationale om 'at sætte borgeren i centrum' for styringen af hjemmeplejen er på mange måde ikke noget nyt. 'Borgeren i centrum' har således været et argument for både indførelse af NPM-tiltag og hverdagsrehabilitering og kan på mange måder ses som en forlængelse af den serviceorientering i omsorgsarbejdet, som især NPM bygger på. Borgerne som kunder eller forbrugere forstået som havende et frit og individuelt valg ses som et iboende gode i sig selv, og medarbejderne bliver i denne forståelse i højere grad servicearbejderne, der skal opfylde kundernes ønsker (Dahl & Rasmussen, 2012). Hvor principperne om hjælp til selvhjælp og hverdagsrehabilitering byggede på forståelser af god omsorg som baseret på de professionelle faglige vurderinger, bygger den serviceorienterede omsorg på en forståelse af borgerens individuelle selvbestemmelse som vejen til god omsorg (Dahl, 2012). Rationalet om borgeren som opgavestiller betyder således, at medarbejderne skal hjælpe borgerne til denne frihed ved at støtte dem i at udtrykke deres behov.

Vi ses i morgen: Kontinuitet og tætte relationer vil sikre kvalitet og mere tid til omsorg

Argumentationen for implementeringen af selvstyrende teams indeholder også en kritik af den nuværende styring af området – især når det kommer til borgernes manglende oplevelse af kontinuitet og tætte relationer mellem borger og medarbejder. Ord som 'nærvær', 'tryghed', 'kontinuitet' og 'stabilitet' går igen i samtlige dokumenter. Fredensborg Kommune skriver, at de etablerer faste, selvstyrende og tværfaglige teams for at opnå, *"At borgerne i højere grad oplever omsorg og nærvær ved, at der er større kontinuitet og kendskab hos de medarbejdere, som kommer"* (Fredensborg). I sin åbningstale på Ældretopmødet i 2021 udtrykte social- og ældreminister Astrid Krag:



*”Vi ses i morgen’ lyder måske som den mest oplagte farvelhilsen, når man går ud ad døren efter at have været hjemme hos en borger, men den vending havde de [medarbejderne] fået at vide, at den kunne det altså ikke du, at de brugte. De måtte heller ikke tale om mine borgere. Jeg spurgte: Hvad så med jeres borgere? Det kan vi ikke bruge, det udtryk, fordi alle medarbejdere skal i princippet lige så godt kunne møde ind hos fru Jensen som hr. Hansen, fordi planlægning og ydelser og kørelister skulle kunne optimeres til sidste minut. Og så kan man jo ikke stille nogen noget i udsigt ved at sige: vi ses i morgen” (Astrid Krag, Ældretopmødet).*

At implementere selvstyrende teams i kommunerne bygger med andre ord på et rationale, vi kan genkende fra den tidlige hjemmepleje, hvor omsorg sættes i relation til et stærkt kendskab og en tæt relation mellem borger og medarbejder. God omsorg er tryghed, nærvær, stabilitet, kontinuitet og frem for alt tætte relationer mellem medarbejder og borger.

Rationalet handler dog ikke kun om, at tætte relationer vil højne kvaliteten i hjemmeplejen. Der er også en forståelse af, at små, faste, selvstyrende teams kommer til at løse et helt centralt problem i hjemmeplejen: tid som knap ressource, og hvordan denne bruges. Det ses både i ovenstående Astrid Krag-citat, og det ses også i rigtig mange af kommunernes policydokumenter. Haderslev Kommune kalder deres projekt for ’Kaffe først – mennesket før bureaukrati’ og skriver at: *”Projektet skal muliggøre en fremadrettet ældrepleje, der er baseret på få og faste relationer (”vi ses i morgen-princippet”), og hvor graden af nærvær og omsorg øges, samtidig med at vi får reduceret de ikkeværdiskabende omkostninger i form af fx unødigt ventetid, overgange og unødigt dokumentation” (Haderslev).* Varde Kommune skriver ligeledes, at: *”De selvstyrende teams frigør ressourcer fra administration, dokumentation og ledelse til borgerrettet tid med fokus på nærvær og kontinuitet” (Varde).*

Bag ønskerne om at indføre selvstyrende teams ligger der således et rationale om, at tiden kan bruges bedre (hos borgerne), og at alt for meget tid i dag bruges forkert, nemlig på administration, ventetid og dokumentation. Fokus på tid og håb om at udnytte den bedre var på mange måder også et af de centrale argumenter for at indføre den styringsmodel, som kommunerne nu kritiserer, NPM. Dengang var rationalet, at mere detaljstyring og central planlægning ville give en bedre tidsstyring, hvor minutterne kunne udnyttes bedre. Modsat dette står nu argumenter om, at mere selvstyring og tættere relationer mellem borgere og medarbejdere vil opnå præcis det samme. Jagten på en stadig bedre udnyttelse af tiden, både kvantitativt som minutter og kvalitativt som indhold, er således stadig en del af problematiseringerne af hjemmeplejen, og implementeringen af selvstyrende teams bygger på rationaler om, at god omsorg er kontinuitet, nærvær og tætte relationer, samt at en sådan omsorg vil sikre mere tid.

## Diskussion og konklusion

I denne artikel har jeg undersøgt de problematiseringer og rationaler, der informerer politikerne bag indførelsen af selvstyrende teams i hjemmeplejen i Danmark. Analysen fremhævede to problematiseringer og rationaler relateret til forståelser af, hvad god omsorg er. Den nuværende hjemmepleje ses for det første som ufleksibel, og i policydokumenterne findes et rationale om, at god omsorg er fleksibel og situationsbestemt omsorg.

For det andet problematiseres hjemmeplejen for, at tiden bruges forkert. Den bruges på bureaukrati, administration og dokumentation og ikke hos borgerne. Når tiden bruges forkert, umuliggøres kontinuitet, nærhed og tætte relationer mellem borger og medarbejder. Modsat denne forståelse er policy-dokumenterne informeret af et rationale om, at kontinuitet og faste, tætte relationer er god omsorg, og at selvstyrende teams vil sikre dette og derved frigive tid til omsorg.

For det tredje problematiseres medarbejdernes rolle. Den nuværende styring af hjemmeplejen med BUM-model og standardisering beskrives som problematisk og som en hindring for god faglig kvalitet. I stedet identificeres i policydokumenterne et rationale om, at kvalitet opnås ved at give medarbejderne større frihed og ansvar. Friheden og ansvaret er både knyttet til organisatoriske opgaver som vagtplanlægning og til en større faglig frihed.

For det fjerde problematiseres borgerens rolle. Selvom de seneste mange års reformprogrammer i hjemmeplejen har bygget på ønsker om 'at sætte borgeren i centrum', problematiseres den nuværende hjemmepleje for, at dette stadig ikke er lykkedes, eller at borgeren ikke har været nok i centrum. Rationalet er, at borgeren nu i stedet skal være hjemmeplejens opgavestiller.

De fire problematiseringer og rationaler er som nævnt sammenvævede i komplekse relationer, der konstant vil blive forhandlet og forandret, og hvor de forskellige rationaler ikke fremstår så adskilte som i denne analyse, men derimod filtreres sammen og balanceres. Nogle af problematiseringerne griber tydeligt ind i kritiske diskussioner på feltet. Det gælder fx ambitionen om, at indsatsen hos borgerne både skal baseres på en fleksibel, nær, situationsbestemt omsorg med serviceorientering mod borgernes ønsker og på en øget professionalisering forstået som større faglig frihed. Rationalerne om den situationsbestemte og relationsbundne omsorg griber som nævnt tilbage mod hjemmeplejen i 1950'erne og 1960'erne, hvor husmoderafløsning og den familiære relation blev set som idealet for den hjælp, omsorgsarbejderne skulle yde (Dahl, 2000). Rationalerne introduceres dog i en anden organisatorisk sammenhæng, hvor styringstiltag fra forskellige paradigmer som NPM og NPG sameksisterer (Vabø et al., 2022) og skaber nye komplekse arbejdsvilkår for omsorgsarbejderne. Der lægges således op til en balancegang for medarbejderne, hvor borgernes frie valg og rolle som opgavestiller kan støde ind i begrænsninger. John Clarke og Janet Newman (2008) diskuterer i en analyse af borgeren som forbruger i en engelsk kontekst, hvordan de professionelle i offentlige organisationer på den ene side ser borgerens frie valg og krav som et gode og på den anden side skal balancere både deres egne professionelle vurderinger og organisationens begrænsede ressourcer. I policydokumenterne nævnes ingen begrænsninger, når det kommer til borgernes ønsker og krav, og man får næsten fornemmelsen af, at borgerne har frit valg på alle hylder. I omsorgsforskningen er det ikke en ny problemstilling, at omsorgspraksisser er fulde af konflikter og er udtryk for komplekse magtrelationer. I en hverdag, hvor der altid er flere behov, end der er tid, kan samarbejdet om at bestemme, hvilke behov der er vigtigst, og deri også hvilke behov der skal tilsidesættes, være konfliktfyldt (Tronto, 1998). Omsorgsarbejderne i selvstyrende teams skal dog ikke kun balancere egne faglige vurderinger over for borgerens krav. De skal også lære borgerne at udtrykke disse krav. En ny opgave for omsorgsarbejderne bliver derved en særlig pædagogisk kompetence i at lære borgeren at få 'de rigtige krav', her forstået som de krav, der faktisk kan indfris inden for styringsrammerne (Järvinen & Mik-Meyer, 2012). Omsorgsarbejderne skal med andre ord indgå i en velkendt balancegang, hvor relationen til den ældre og det at kunne håndtere denne i en balance mellem intimitet og distance både opfattes som en stor del af at arbejde professionelt (Kamp, 2012) og samtidig bliver endnu mere væsentlig i en organisering, hvor tætte og nære relationer mellem borger og medarbejder sættes i centrum for omsorgsarbejdet.

## Finansiering og tak

Forskningsprojektet er delvis støttet af Innovationsfonden Danmark.

Tak til professor (MSO) Annette Kamp, Roskilde Universitet, for værdifulde kommentarer til arbejdet og artiklen.

Forfatteren har ingen interessekonflikter at oplyse om.

## Referencer

- Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K. & Torfin, J. (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens* (2nd ed.). Djøf Forlag.
- Bacchi, C. (2009). *Analysing Policy: What's the problem represented to be?* Pearson Australia.
- Bacchi, C. & Goodvik, S. (2016). Poststructural policy analysis. Palgrave Pivot.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holocracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 38-49.
- Clarke, J. & Newman, J. (2008). Den nye borger i offentlige serviceydelser: Retninger og spændingsfelter. *politica*, 40(3), 334-348.
- Dahl, H. M. (2000). *Fra kitle til eget tøj: Diskurser om professionalisme, omsorg og køn*. Aarhus Universitet.
- Dahl, H. M. (2012). Who can be against Quality? A New Story about Home-Based Care: NPM and governmentality. In C. Ceci, K. Bjørnsdottir, & M. E. Purkis (Eds.), *Perspectives on Care at Home for Older People* (pp. 139-157). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203805671>
- Dahl, H. M. (2017). *Struggles in (Elderly) Care. A Feminist View*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-57761-0>
- Dahl, H. M. & Rasmussen, B. (2012). Paradoxes in Elderly Care: The Nordic Model. In A. Kamp & H. Hvid (Eds.), *Elderly Care in Transition. Management, Meaning and Identity at Work. A Scandinavian Perspective* (pp. 29-49). Copenhagen Business School Press.
- Eide, T., Gullslett, M., Nilsen, E., Dugstad, J. & Eide, H. (2018). *Tillitsmodellen – hovedpiloting i Oslo Kommune 2017-18*. Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge nr. 4.
- Eskelinen, L., Boll Hansen, E. & Frederiksen, M. (2006). Fra omsorg til service – nyorientering i hjemmeplejen via frit valg? *Socialvetenskaplig tidskrift*, 13(1), 19-34. <https://doi.org/10.3384/svt.2006.13.1.2610>
- Foucault, M. (1980). Two Lectures. In C. Gordon (Ed.), *Power/Knowledge – Selected Interviews and Other Writings 1972-1977 by Michel Foucault* (pp. 78-108). Pantheon Books.
- Foucault, M. (1991). Governmentality. In G. Burchell, C. Gordon & P. Miller (Eds.), *The Foucault Effect* (pp. 87-104). The University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226028811.001.0001>
- Hamm C. & Glyn-Jones J. (2019). Implementing an adapted Buurtzorg model in an inner city NHS trust. *British Journal of Community Nursing*, 24(11), 534-537. <https://doi.org/10.12968/bjcn.2019.24.11.534>
- Hansen, A. M. (2015). *Rehabilitating elderly bodies and selves: new forms of care work, professional identity and status in rehabilitative home care*. Roskilde Universitet.
- Hansen, A. M., & Kamp, A. (2019). Welfare professionals in transformation: the case of elderly care. In H. Hvid, & E. Falkum (Eds.), *Work and Wellbeing in the Nordic Countries: Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. Routledge.
- Jantunen S., Piippo J., Surakka J., Sinervo T., Ruotsalainen S. & Burstrom T. (2020). Self-Organizing Teams in Elderly Care in Finland: Experiences and Opportunities. *Creative Nursing* 26(1):37-42. <https://doi.org/10.1891/1078-4535.26.1.37>
- Jensen, T. B. (2022). Selvledelse: Frihed og ansvar i offentlig service. In: Thøgersen, D. & Pedersen, A. R. (Eds.) *Ledelse af offentlig innovation: Organisering, praksis og værdiskabelse*. Samfundslitteratur.
- Johansen, F., & van den Bosch, S. (2017). The scaling-up of Neighbourhood Care: From experiment towards a transformative movement in healthcare. *Futures*, 89(April), 60-73. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.004>
- Justesen, L. (2005): Dokumenter i netværk. In M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Eds.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Hans Reitzels Forlag.

- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (Eds.) (2012). *At skabe en professionel: Ansvar og autonomi i velfærdsstaten*. Hans Reitzels Forlag.
- Kamp, A. (2012). Meaning of work in elderly care in Denmark: Fragile reconstructions. In A. Kamp & H. Hvid (Eds.), *Elderly Care in Transition. Management, Meaning and Identity at Work. A Scandinavian Perspective*. (pp. 107-132). Copenhagen Business School Press.
- Kamp, A., & Dybbroe, B. (2013). Hvad tæller, og hvem tæller? — standardisering og emotionelt arbejde i psykiatrien. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(4), 42–58. <https://doi.org/10.7146/tfa.v15i4.108947>
- Kamp, A., Hohnen, P., Scheller, V. K., & Hvid, H. S. (2013). *New Public Management: Konsekvenser for arbejdsmiljø og produktivitet*. Skriftserie for Center for Arbejdslivsforskning (CAF) Nr. 3.
- Kamp, A., Obstfelder, A., & Andersson, K. (2019). Welfare Technologies in Care Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(S5), 1-12. <https://doi.org/10.18291/njwls.v9iS5.112692>
- Kamp, A., & Ryberg, M. (2010). *Hjemmeplejen. Standardisering, faglighed og indflydelse*. Roskilde Universitet.
- Klausen, K. K. (2005). Fra Public Administration over New PA til NPM: en fortolkningsramme for reformer. In T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Eds.), *Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, metoder og dilemmaer* (pp. 53-69). Universitetsforlaget.
- Kumar, A. & Bhardwaj, s. (2015). Critical Review and Analysis of Just in Time Elements in Health Care Sector: A Case Study. *International Journal of Engineering and Management Research*, 5(3), 625-630.
- la Cour, A., & Højlund, H. (2001). Den fleksible hjemmehjælper. *Social kritik: tidsskrift for social analyse og debat*, (76), 6-19.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Leira, A. (1994). Concepts of Caring: Loving, Thinking, and Doing. *Social Service Review* 68(2), 185-201. <https://doi.org/10.1086/604046>
- Lewinter, M. (2003): Udviklingen i hjemmehjælp i Danmark: et casestudie i velfærdens omstrukturering. *Nordisk Sosialt Arbeid*, 1, 5-11. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3037-2003-01-0>
- Lund, H. L., Hvid, H. S., Nielsen, K. T., Kamp, A., & Nielsen, K. A. (2008). *Fleksibilitet på godt og ondt*. FTF FTF-dokumentation Nr. 7.
- Mol, A. (2008). *The Logic of Care: Health and the Problem of Patient Choice*, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203927076>
- Nandram, S. & Koster, N. (2014). Organizational innovation and integrated care: lessons from Buurtzorg. *Journal of Integrated Care*, 22(4), 174-184. <https://doi.org/10.1108/jica-06-2014-0024>
- Rapley, T. (2007). Generating an archive. In *Doing conversation, discourse and document analysis* (pp. 9-23). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849208901>
- Rose, N. (1999). Powers of Freedom. Reframing political thought. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488856>
- Rose, N., & Miller, P. (1992). Political Power beyond the State: Problematics of Government. *The British Journal of Sociology*, 43(2), 173–205. <https://doi.org/10.2307/591464>
- Szebehely, M. (2006). Omsorgsvardag under skiftende organisatoriska villkor – en jämförande studie av den nordiska hemtjänsten. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(2), 49–66. <https://doi.org/10.7146/tfa.v8i1.108539>
- Tronto, J. C. (1998). An Ethic of Care. *Generations*, 22(3), 15–20.
- Vabø, M. (2003). Mellem traditioner og trender. In M. Szebehely (Ed.), *Hemhjälp i Norden – illustrationer og trender*. (pp. 63–88). Studentlitteratur.
- Vabø, M. (2007). *Organisering for velferd. Hjemmetjenesten i en styringsideologisk Brytningstid*. Rapport 22/2007. NOVA.
- Vabø, M. (2009). Home care in transition: the complex dynamic of competing drivers of change in Norway. *Journal of Health Organization and Management*, 23(3), 346–358. <https://doi.org/10.1108/1477260910966762>
- Vabø, M., Zechner, M., Stranz, A., Graff, L., & Sigurdard\_ottir, S. H. (2022). Is Nordic elder care facing a (new) collaborative turn? *Social Policy & Administration*, 56(4), 549–562. <https://doi.org/10.1111/spol.12805>

- Wilberforce, M., Challis, D., Davies, L., Kelly, M. P., Roberts, C., & Clarkson, P. (2017). Person-Centredness in the Community Care of Older People: A Literature Based Concept Synthesis. *International Journal of Social Welfare* 26 (1): 86–98. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12221>
- Wærness, K. (1984). The Rationality of Caring. *Economic and Industrial Democracy*, 5, 185-211. <https://doi.org/10.1177/0143831X8452003>
- Yeatts, D. E. & Seward, R. R. (2000). Reducing Turnover and Improving Health Care in Nursing Homes: The Potential Effects of Self-Managed Work Teams. *The Gerontologist*, 40(3), 358–363. <https://doi.org/10.1093/geront/40.3.358>

## Bilag 1

	Dokument	Institution/afsender	Årstal
1	Fælles charter for en værdig ældrepleje ”En ny retning for ældreplejen”	FOA, KL, Ældre Sagen og Social- og Ældreministeriet	2021
2	Pressemeddelelse: Faste teams med kendte medarbejdere i de ældres hjem på vej i 25 kommuner	Socialstyrelsen	2021
3	Pulje: Faste teams i ældreplejen	Socialstyrelsen	2021
4	Pulje til at styrke omsorg og nærvær i ældreplejen	Sundhedsstyrelsen	2020
5	Udspil til nye perspektiver på ældreplejen	KL	2021
6	Vi ses i morgen – 9 notater om FOA’s løsninger på ældreområdet	FOA	2021
7	Fælles om opgaven, sammen om borgeren – etablering af selvstyrende teams i Allerød Hjemmepleje	Allerød Kommune	2021
8	Afprøvning af selvstyrende teams i Egedals hjemmepleje	Egedal Kommune	2021
9	Borgerens værdighed i centrum	Esbjerg Kommune	2021
10	Teamorganisering: Vejen til sammenhængende forløb, tidlig opsporing og rehabilitering	Favrskov Kommune	2021
11	Hjemmeplejen skaber vi sammen	Faxe Kommune	2021
12	Borgernære teams i Fredensborg Kommune	Fredensborg Kommune	2021
13	”Vi er borgerens samarbejdspartner og ikke kun en leverandør i eget hjem” – Tværfaglige teams med borgeren i centrum	Frederikshavn Kommune	2021
14	Teamorganisering i Døgnplejen	Frederikssund Kommune	2021
15	Integreret og tværfaglig hjemmepleje via faste teams	Glostrup Kommune	2021
16	Videreudvikling, udbredelse og konsolidering af initiativet ”Kaffe først – mennesket før bureaukrati”	Haderslev Kommune	2021
17	Kaffe først – mennesket før bureaukrati: udvikling af en dansk prototype for kommunal ældrepleje inspireret af hollandske Buurtzorg	Haderslev Kommune	2020
18	En hverdag med kvalitet, kontinuitet og genkendelighed	Hillerød Kommune	2021
19	Helhed i plejen og borgeren i centrum. Afprøvning af faste teams med selvstyring i hjemme- og sygepleje i Holstebro Kommune	Holstebro Kommune	2021
20	Omsorg og nærvær i ældreplejen – med selvbestemmelse og involvering som løftestang	Ikast-Brande Kommune	2021

	<b>Dokument</b>	<b>Institution/afsender</b>	<b>Årstal</b>
21	Selvbestemmelse og involvering – en vej til mere omsorg og nærvær – Buurtzorg som løftestang	Ikast-Brande Kommune	2020
22	Sammen om gode liv i faste selvstyrende tværfaglige teams	Kerteminde Kommune	2021
23	Tættere på: Borgerens Team	Kolding Kommune	2021
24	Slip hjemmeplejen fri	Københavns Kommune	2021
25	Sammen med borgeren om den nærværende ældrepleje	Køge Kommune	2021
26	Lokale teams	Ringsted Kommune	2021
27	Etablering af faste tværfaglige teams i Rødovre Kommune	Rødovre Kommune	2021
28	Mere Værdig Pleje	Syddjurs Kommune	2021
29	Mere værdig hjemmepleje	Syddjurs Kommune	2020
30	Nye veje til mere nærvær og omsorg	Sønderborg Kommune	2021
31	Faste teams i Thisted Kommunes ældrepleje	Thisted Kommune	2021
32	Sammen med borgeren: Forsøg med faste teams tilpasset borgeres aktuelle situation	Tårnby Kommune	2021
33	Styrket borgerstyret rehabilitering og hjemmepleje	Varde Kommune	2020
34	Vejle-modellen Tæt På	Vejle Kommune	2021
35	Borgeren først – gennem nærhed og stabilitet	Ærø Kommune	2021
36	Faste teams i ældreplejen, hvor borgerens behov er udgangspunktet for teamets faglige sammensætning	Aabenraa Kommune	2021
37	Borgerens faste tværfaglige team	Aalborg Kommune	2021



## 5.2 Artikel 2: Selvstyrende teams i hjemmeplejen - en vej til mere attraktivt arbejde?



# Selvstyrende teams i hjemmeplejen – en vej til et mere attraktivt arbejde?

*Maria Hjortsø Pedersen*

## Abstract

Selvstyrende teams implementeres i disse år i hjemmeplejen med visioner om at skabe mere kontinuitet for borgerne og mere attraktive arbejdspladser for medarbejderne. I denne artikel undersøger jeg, hvordan selvstyring af kørelister udfolder sig i praksis og hvordan det sammenvæver sig med både humane og non-humane aktører. Artiklen er baseret på multi-sited etnografiske undersøgelser og tager udgangspunkt i en forståelse af arbejdet i hjemmeplejen som et sociomaterielt assemblage, hvor begreber om ansvar, normer, affektivt arbejde og moralsk arbejde sættes i spil. Artiklen viser, at medarbejderne overordnet er glade for at arbejde i selvstyrende teams og oplever, at det giver dem mere frihed og arbejdsglæde. Artiklen viser også, hvordan medarbejderne i selvstyrende teams bliver kollektivt ansvarlige for at få de daglige kørelister til at gå op. Dette sker i sammenvævede praksisser, hvor store skærme synliggør og fællesgør de individuelle kørelister. I dette rum påvirkes praksisser også af gældende normer i teamet, og samtidig kræver det, at medarbejderne både laver et usynligt affektivt og moralsk arbejde for at skabe kørelister, alle er tilfredse med. Selvstyrende teams kan således ikke betragtes som entydigt godt, men kommer med potentielle spændinger i forhold til at skabe mere attraktive arbejdspladser.

Keywords: hjemmepleje, selvstyrende teams, affektivt arbejde, sociomaterielt assemblage, moralsk arbejde

## Indledning

Arbejdet i den danske hjemme- og hjemmesygepleje er under forandring. Efter 20-30 år med reformer inspireret af især New Public Management (NPM) begynder en lang række kommuner nu at eksperimentere med mere decentrale organiseringer. Selvstyrende teams ses som en mulighed for "at skabe spændende og attraktive jobs og arbejdsvilkår" (Ringsted, 2021), og flere kommuner tror på, "at de selvstyrende teams kan være en vej til mere attraktive arbejdspladser" (Varde, 2020).

Indførelsen af selvstyrende teams er således knyttet til en forståelse af, at øget selvstyring til medarbejderne vil skabe mere attraktive

arbejdsvilkår og derved gøre det nemmere for kommunerne at rekruttere og fastholde medarbejdere. Dette ønske skal ses i lyset af den nuværende rekrutteringssituation, hvor kommunerne oplever mangel på både sygeplejersker og social- og sundhedshjælpere og -assistenter (SOSU). Og hvor KL anslår, at denne rekrutterings- og fastholdelsesudfordring kun bliver større frem mod år 2030 (kl.dk, 2022).

Forståelsen af at øget selvstyring eller indflydelse til medarbejderne giver mere attraktive arbejdspladser, hentes fra både Holland og Sverige, hvor den hollandske organisation Buurtzorg og den svenske kommune Väster-

vik har skabt positive resultater i relation til arbejdsglæde, sygefravær samt fastholdelse og rekruttering (Sandberg-Buch, 2020; fokusgruppeinterview i Västervik kommune). Selvstyrende teams fremhæves også i den finske hjemmepleje som en mulig løsning på rekrutteringskrisen (Routsalainen et al., 2020), hvor øget selvstyring og skabelsen af fællesskaber i små teams ses som en modvægt til et arbejde med kørelister, stram tidsstyring og kontrol.

Selvstyrende teams ses således som policy og et konkret koncept, som i praksis dog tolkes og implementeres forskelligt. Fælles er en kritik af NPM, hvor særligt hjemmeplejens brug af kørelister kritiseres. Aalborg Kommune skriver fx, at medarbejdere oplever at "være styret af kørelister og fokus på enkeltydelser" (Aalborg, 2021). Kørelister er et styringstiltag i hjemmeplejen, som er inspireret af NPM og dets fokus på markedsgørelse, privatisering og kundeorientering (Kamp et al., 2013) og de er implementeret med det formål at gøre arbejdet målbart. Kørelisterne udarbejdes typisk af en planlægger, der via et IT-program kan optimere omsorgsarbejdet, så tid, sted og opgaver adskilles i aktiviteter, hvilket resulterer i arbejdsplaner organiseret på minuttet (Hansen & Kamp, 2019). Sammen med styringstiltag som Bestiller-Udfører-Modtager-modellen (BUM) og Fælles Sprog er kørelister del af en omfattende styring, der har fået forskere til at snakke om Taylorisering af hjemmeplejen (Szebehely, 2006; Liebst & Monrad, 2008) og beskrive et arbejde uden meget indflydelse og selvbestemmelse (Vabø, 2009). Undersøgelser peger også på, at medarbejderne oplever arbejdsvilkårene med kørelister, stram tidsstyring og kontrol som uattraktive og en af årsagerne til, at de forlader hjemmeplejen (Clausen et al., 2014).

Fra forskningen peger en lang række resultater på, at der er en sammenhæng mellem indflydelse i arbejdet og oplevelser af større arbejdsglæde (Trist & Bamfort, 1951;

Karasek, 1989; Amble, 2013), samt at team-samabejde og samhörighed har en positiv effekt på jobtilfredsheden i selvstyrende teams (Yeatts & Sewad, 2000).

Samtidig viser forskningen dog også, at selvstyrende teams ikke skal betragtes som noget entydigt godt, der per automatik sikrer arbejdsglæde. Decentralisering af ledelsesopgaver kan føre til, at mere ansvar placeres på den enkelte medarbejder (Wadel, 2005). Den øgede indflydelse i selvstyrende teams kan også lede til uklare roller (Visholm, 2005) og skyggesider i fællesskabsdannelsen (Lotz & Olsen, 2005). Selvom forskningen i selvstyrende teams og betydningen af medarbejderindflydelse er vidtrækkende, så findes der få undersøgelser af denne nye bølge af selvstyrende teams i hjemmeplejen (Sandberg-Buch, 2020). Undtagelser herfra er en undersøgelse af selvstyrende teams i den norske hjemmepleje (Hansen, 2022) samt evalueringer af implementeringen af selvstyrende teams i Danmark (se fx Kjellberg, 2021; 2022), men flere forskere efterspørger et større fokus på, hvordan indflydelse udspiller sig i konkrete sammenhænge og i sammenhæng med arbejdets materialitet (Svendsen et al., 2022). På baggrund af et igangværende casearbejde i to kommuner, bidrager denne artikel til dette ved at undersøge, hvordan selvstyring af kørelister praktiseres i sociomaterielle assemblager i hjemmeplejen. Fokus er på de sociale dynamikker og fællesskaber, hvori selvstyring praktiseres, og hvordan dette indvirker på ønskerne om at skabe mere attraktive arbejdsvilkår.

Artiklen viser, hvordan medarbejderne oplever en større frihed, men samtidig bliver kollektivt ansvarlige for at få de daglige kørelister til at gå op. Dette sker i sammenvævede praksisser, hvor store skærme synliggør og fællesgør de individuelle kørelister. I dette rum påvirkes praksisser også af gældende normer i teamet, og samtidig kræver det, at medarbejderne både laver et usynligt affek-

tivt og moralsk arbejde for at skabe kørelister, alle er tilfredse med.

Artiklen falder i fem dele. Først præsenteres historiske og teoretiske tilgange til selvstyrende teams. Herefter præsenteres artiklens teoretiske udgangspunkt. Tredje del beskriver kort den nuværende organisering af hjemmeplejen, Buurtzorg og Västervik-modellerne samt artiklens to cases. Herefter følger det metodologiske grundlag. Inden den konkluderende diskussion kommer artiklens analyse.

## Selvstyrende teams

Flere forskere peger på, at vi lige nu oplever en stigende interesse for fladere, mere decentrale og demokratiske organisationsformer. Større fleksibilitet i servicelevering, mere effektiv opgaveløsning, højere motivation blandt medarbejderne samt øget trivsel og fastholdelse fremhæves af organisationer som de primære bevæggrunde (Lee & Green, 2022; Hollenbeck et al., 2012). Selvstyrende teams er en del af denne bredere bevægelse, hvor teamarbejde generelt anses for at reorganisere arbejdet fra hierarkiske organisationsformer til mere decentrale og flade organiseringer (Ezzamel & Willmott, 1998).

Historisk er selvstyrende teams blevet praktiseret på et utal af måder og associeres i dag både med sociotekniske forsøg i de britiske kulminer (Trist & Bamford, 1951), med Emerys og Thoruds berømte forsøg med selvstyrende teams i den norske industri (Emery & Thorsrud, 1969), med Human Relations-skolen og med LEAN management (Jensen, 2022).

Selvstyring, decentralisering og medarbejdernes trivsel var fokus for den sociotekniske forskning, men også en tro på at medarbejdernes muligheder for selv at tilrettelægge arbejde i selvstyrende teams, gav større muligheder for at tilpasse service til kundernes behov (Trist & Bamford, 1951; Smith & Pazos, 2018).

Fra 1990'erne og frem skifter fokus til produktivitet, effektivisering og monitorering (Kamp et al., 2013; Jensen 2022), og selvstyrende teams i koncepter som LEAN management introduceres i først den private og siden den offentlige sektor, herunder sundhedsområdet (Yeatts & Seward, 2000). Den øgede indflydelse og ejerskab, som selvstyrende teams har over opgaven, forventes at føre til øget motivation og heraf øget produktivitet hos medarbejderne (Smith & Pazos, 2018). Selvstyrende teams er således ikke kun en organiseringsform, men er også konnoteret til særlige rationaler om øget demokratisering af arbejdet, større motivation og højere produktivitet.

Selvstyrende teams fremstår således ikke som et entydigt koncept, men dukker hele tiden frem i nye konstellationer og defineres forskelligt. På tværs af forskellige tilgange og teoretiske positioner er der dog en vis enighed om, at selvstyrende teams skal have ansvar for en opgave, hvor medlemmerne besidder færdigheder, der er relevante for løsningen af opgaven og har beslutningskraft i relation til arbejdsmetoder, opgaveplaner og tildelinger af opgaver til hinanden. Endelig skal teamet have feedback om præstationer for gruppen som helhed (Hollenbeck et al., 2012). Selvom det ikke er denne artikels formål at undersøge, om og hvordan de to casekommuner afviger fra eller reproducerer denne definition, så er hensigten hos flere kommuner at implementere selvstyrende teams i hjemmeplejen for netop at opnå en organisering, der "sætter medarbejderne fri til at tilrettelægge opgaveløsningen" (Varde, 2020), så: "der skabes mere medindflydelse i anvendelse af tid og kompetencer" (Syddjurs, 2020), og medarbejderne i de i selvstyrende teams kan: "varetage alle opgaver relateret til sygepleje, pleje og praktisk hjælp i borgerens hjem" (Ærø, 2021).

Nyere kritisk organisations- og ledelsesforskning har, med et fokus på styring og magt, bidraget med et blik på, hvordan

selvstyrende teams ikke nødvendigvis er et myndiggørende projekt, hvor medarbejderne får mere frihed, indflydelse og trivsel, men hvordan tydelig ledelse og kontrol erstattes med mere subtile styringsformer, som ikke opererer i opposition til medarbejderne, men hvor medarbejdernes frihed og selvstyre netop er forudsætningen for magten (Alvesson et al., 2009). Dette kan lede til større usikkerhed i relation til opgavevaretagelsen, til ansvar for resultater og til overvågning af kollegers arbejde (Lee & Green, 2022). Barker (1993) viser fx, hvordan hierarkisk kontrol ikke erstattes, men snarere suppleres med normer om, hvad der anses som "god adfærd" i selvstyrende teams, hvor medarbejderne disciplinerer og sanktioner sig selv og hinanden i henhold til disse normer. En central pointe er, at teams og især selvstyrende teams ofte leder til, at medarbejderne skal styre sig selv, skal styre deres selvstyring. Disse indsigter gør det muligt at forstå selvstyrende teams som forbundet til magt og styringsteknologier. Et sådant styringsblik kan dog også kritiseres for at mangle blik for de rodede sammenhænge og konkrete praksisser, hvor selvstyrende teams ses i tilblivelsesprocesser, der kan ændres i interaktioner mellem både humane og non-humane aktører. For at forstå denne mangfoldighed og kompleksitet af relevante aktører, deres relationer og interaktioner er det nødvendigt at inddrage andre teoretiske perspektiver. I den forbindelse er jeg inspireret af Orlikowski, som, blandt flere andre, har argumenteret for at studere organisationer og organisatoriske praksisser som komplicerede sociomaterielle assemblager (Orlikowski, 2007).

## Selvstyrende teams som del af sociomaterielle assemblager

Begrebet assemblage hentes hos Deleuze & Guattari (1987), der beskriver et assemblage med billedet af et komplekst netværk bestående af en samling af heterogene elementer,

hvor humane, non-humane og diskursive komponenter forbinder sig på flydende måder. Praksisser og organisationer er foranderlige og udgøres af de mange mulige forbindelser mellem sprog, kroppe, affekt og materialitet, som alle er medproducerende af selvstyring og teamsamarbejde.

Dette blik giver for eksempel mulighed for at se de store skærme i grupperummene som mere end et praktisk arbejdsredskab. Med inspiration fra Foucaults (2002) undersøgelser af, hvordan materialitet som fx arkitektur i et fængsel kan være med til at synliggøre konkrete aktiviteter, kan vi også se de store skærme i grupperummene som medproducerende i arbejdet med kørelister. Foucault beskriver, hvordan indretningen af fængslet Panoptikon er med til at overvåge og konstant synliggøre fangerne. Foucaults pointe er, at når en aktivitet bliver synliggjort, så sammenvæver den sig med gældende normer om adfærd og vil derved påvirke denne adfærd. Foucault understreger selv, at hans beskrivelser af Panoptikon skal ses som en metafor for, hvordan det at synliggøre er en central styringsteknologi, der kan overføres til andre sammenhænge (Foucault, 2002). Skærmene i grupperummene bidrager, ligesom arkitektur i et fængsel, til at synliggøre særlige arbejdspraksisser i hvilke relationerne mellem medarbejdere konstant forhandles.

En anden vigtig pointe henter jeg fra omsorgsforskningen, hvor Oudshoorn (2008) identificerer det usynlige, affektive arbejde, det kræver af både fysioterapeuter og patienter for at bruge telemonitorering i praksis. Ertner (2019) finder ligeledes, at implementering af teknologi i hjemmeplejen kræver, at medarbejderne laver usynligt affektivt arbejde, så borgerne føler sig trygge og overbeviste om, at de kan lære at mestre den nye teknologi. Begrebet om affektivt arbejde henter Oudshoorn fra Hardt, som understreger, at affektivt arbejde sker i interaktion og er med til at skabe fællesskaber. Arbejdet er

immaterielt – eller usynligt – i den forstand, at det producerer uhåndterlige affekter af fx tilfredshed, tilhørsforhold eller fællesskab (Hardt, 1999). Ifølge Hardt er affektivt arbejde ikke nyt, men det bliver i højere og højere grad en væsentlig del af den immaterielle produktion i arbejdet. Dette er især væsentligt i organisationer med selvstyrende teams, hvor medarbejdere i fællesskab skal tage beslutninger og hvor det derfor er nødvendigt, at det sociale medtænkes som en del af produktionen i arbejdet. Ifølge Hardt (1999) kan der ikke være samarbejde uden fælleshed og resultatet af dette samarbejde er en konstant skabelse af et nyt fælles. Rose (1999; 2000) argumenterer ydermere for, at fællesskaber både er et affektivt og etisk rum og at det fælles bl.a. skabes gennem etableringen af relationer mellem moralske værdier, om fx en retfærdig køreliste, og medarbejderne. For at indfange dette bruger jeg i artiklen begrebet moralsk arbejde for at vise, at det at lave kørelister ikke kun involverer usynligt affektivt arbejde, men også et usynligt moralsk arbejde, hvor hensyn til retfærdighed skal balanceres.

En sidste pointe hentes også fra Rose, som i en historisk undersøgelse af frihed beskriver, hvordan frihed i dag forbindes til liberalistiske rationaler om individuel selvstyring, selvrealisering og ansvar. Tidligere var frihed forbundet til et rationale om solidaritet, hvor vi via forsikringer i fællesskaber søgte at reducere usikkerhed og derved øge friheden for alle (1999, s. 78). Hvor selvstyrende teams måske umiddelbart giver den enkelte medarbejder individuel frihed, så trækker jeg på Rose for at undersøge, hvordan fællesskabet i teams også skaber kollektivt ansvar.

## Udviklingen mod selvstyrende teams i hjemmeplejen

I det følgende gives en kort introduktion til den nuværende organisering af hjemmeple-

jen samt Buurtzorg og Västervik-modellerne. Til sidst præsenteres artiklens to cases.

### *Organiseringen af den danske hjemmepleje i dag*

Den danske hjemmepleje er i dag typisk organiseret adskilt fra hjemmesygeplejen, så SOSU-hjælpere og -assistenter varetager praktisk bistand samt pleje- og sygeplejeopgaver i hjemmeplejen, og sygeplejerskerne udfører primært sygeplejeopgaver i hjemmesygeplejen. Arbejdet er organiseret efter principper om markedsføring, standardisering og kontrol, hvor omsorgsydelser ved hjælp af Fælles Sprog er opsplittet i detaljerede enheder som fx "give støttestrømper på" (Kamp et al., 2013). Indførelsen af BUM-modellen har samtidig adskilt vurderingen af borgernes behov fra omsorgsarbejderne, så det i dag er visitatorer i en myndighedsfunktion, der vurderer den enkelte borger, hvorefter både borger og medarbejdere får en detaljeret beskrivelse af de ydelser, der skal leveres. Hver morgen modtager medarbejderne en køreliste, der detaljeret beskriver, hvilke opgaver de skal lave hos hvilke borgere og hvor lang tid de har til hver enkel opgave (Liebst & Monrad, 2008). Disse kørelister laves typisk af en planlægger dagen i forvejen. Arbejdet og organiseringen er således kendetegnet ved en høj grad af hierarkisk kontrol, hvor medarbejderne styres gennem detaljerede ydelsesbeskrivelser og planlægning.

### *Buurtzorg og Västervik*

Som nævnt henter kommunerne især deres inspiration fra den hollandske organisation Buurtzorg og den svenske kommune Västervik, som begge har indført mindre faste teams med selvstyring. I Buurtzorg består selvstyrende teams af maks. 12 sygeplejersker og SOSU-assistenter, der sammen selv planlægger vagtplaner, kørelister og den konkrete pleje sammen



med borgeren. Teamet har også ansvar for at hyre kolleger og sikre produktiviteten. I stedet for en leder har teamet tilknyttet en coach, der giver løbende sparring (Sandberg-Buch, 2020)<sup>1</sup>. I Västervik arbejder man med en anden model, hvor en enhed udgøres af seks teams med hver fem medarbejdere. Medarbejderne er SOSU-hjælpere og -assistenter, og de har en høj grad af selvstyring i forhold til planlægningen af den konkrete pleje. En borger visiteres fx til morgenbesøg, hvorefter medarbejderen sammen med borgeren beslutter, hvad et morgenbesøg skal indeholde. Medarbejderne har stadig kørelister, men der er ingen tidsangivelser på, og medarbejderne kan også frit selv ændre deres lister (Fokus-gruppeinterview, Västervik)<sup>2</sup>. Det er dog kun ganske få kommuner i Danmark, der lægger sig tæt op ad den hollandske eller svenske model. Langt de fleste kommuner er inspireret af arbejdet, men implementerer selvstyrende teams på helt andre måder. I denne artikels to casekommuner arbejdes der med tværprofessionelle selvstyrende teams, hvor hjemme-sygeplejen og hjemmeplejen er fagligt, men ikke økonomisk lagt sammen. Når artiklen refererer til hjemmeplejen i relation til de to cases, omhandler denne både hjemmesygeplejen og hjemmeplejen. Fælles for de to cases er også, at de er inspireret af Västerviks model, hvor medarbejderne er inddelt i mindre teams under en samlet enhed eller et større team.

### *De to cases: selvstyring af kørelister*

Den første kommune har etableret et selvstyrende team på ca. 30 medarbejdere bestående af SOSU-hjælpere og -assistenter, sygeplejersker og fysio- og ergoterapeuter. Teamet er inddelt i fire mindre teams, som hver har faste borgere. Teamet er selv ansvarlig for at udarbejde de daglige kørelister, der dækker alle faggrupper. Det sker på planlægningsmøderne, som holdes hver dag over frokost. Der er en stor fælles skærm i grupperummet, hvor

alle kørelisterne er synlige. Hver morgen er der en planlægger til stede i grupperummet, som hjælper med at lave kørelisterne færdige i tilfælde af fx en sygemelding. Teamet arbejder hen imod, at kørelisterne skal udarbejdes indenfor rammerne af de mindre teams, så den enkelte borger i udgangspunktet kun møder de 6-7 medarbejdere tilknyttet det enkelte mindre team. Sygeplejerskerne samt fysio- og ergoterapeuterne arbejder på tværs af de fire mindre teams og dækker derved en bredere borgergruppe. Kørelisterne for disse medarbejdere planlægges dog fælles med de andre teams, så også plejeopgaver og praktisk bistand kan fordeles til sygeplejersker og fysio- og ergoterapeuter og SOSU-medarbejderne omvendt kan hjælpe med fx sygeplejefaglige opgaver.

Den anden kommune har etableret et integreret selvstyrende team, som består af 28 medarbejdere, der er uddannede SOSU-hjælpere og -assistenter, socialpædagoger samt 2 sygeplejersker. Der er tilknyttet en fast rehabiliteringsterapeut til teamet. I foråret 2022 blev teamet inddelt i 3 mindre teams af 6-7 SOSU-hjælpere og -assistenter og socialpædagoger i dagvagten samt et team af fire medarbejdere i aftenvagten. De to sygeplejersker dækker alle tre dagteams. Teamet er ansvarlig for at udarbejde de daglige kørelister. Ansvarret går på skift blandt SOSU-hjælperne og -assistenterne, og den pågældende medarbejder får afsat tid til at lave kørelisterne for næste dag. Om morgen tilpasses kørelisterne sammen på en stor skærm i grupperummet, og hvis der fx er kommet en sygemelding, fordeles borgere. Sygeplejerskernes kørelister er i udgangspunktet ikke en del af den fælles planlægning, men i praksis flyttes opgaver rundt alt efter behov og ressourcer.

### **Metode**

Artiklen bygger på et igangværende studie og er primært baseret på etnografiske feltstudier

i to kommuner. Den etnografiske tilgang er inspireret af multi-sited etnografi (Marcus, 1995), hvor jeg udover de to casekommuner har forsøgt at følge de forgreninger, som feltet har produceret. Det betyder, at jeg har deltaget i forskellige netværksmøder for kommuner, i konferencer, møder med enkelte kommuner og fx har besøgt den svenske kommune Västervik.

Det konkrete empiriske grundlag består af observationer af netværksmøder, konferencer, kursusdage for medarbejdere, supervisionsmøder for både ledere og medarbejdere, planlægningsmøder, borgermøder, workshops samt personalemøder. Ydermere er der gennemført shadowing af medarbejders arbejdsdage og interviews med både ledelse, sygeplejersker, SOSU-medarbejdere, pædagoger samt planlæggere og visitatorer.

Casearbejdet er gennemført i perioden august 2021 til december 2022, og der er foretaget skygge-observationer (Czarniawska, 2007) af 9 SOSU-medarbejdere, 1 sygeplejerske og 1 socialpædagog. Under observationerne har jeg interageret og snakket med både medarbejdere og borgere, og enkelte gange har jeg deltaget direkte i arbejdet, når jeg fx er blevet spurgt om, jeg kunne hjælpe med en forflytning eller med at støvsuge. Udover skyggeobservationer af medarbejdere har jeg også observeret 7 kursusdage, hvor medarbejderne er blevet præsenteret for og forberedt på at arbejde i små selvstyrende teams. Jeg har også deltaget i 27 forskellige møder. På disse møder har jeg primært indtaget en tavs og iagttagende rolle. Under observationerne foretog jeg både feltnoter og indtalinge. Disse er umiddelbart efterfølgende skrevet ud til feltobservationer.

Udover observationer er der gennemført 18 interviews, herunder 14 individuelle og 4 fokusgrupper. Der er gennemført 6 interviews med ledelsesrepræsentanter, 1 med en planlægger, 7 med SOSU-medarbejdere samt 1 med en socialpædagog, 1 fokusgruppe

med 2 sygeplejersker, 1 fokusgruppe med 2 visitatorer og 2 fokusgrupper med i alt 4 SOSU-assistenten og 2 SOSU-hjælpere. Interviewene er gennemført som semistrukturerede interviews med en følsomhed overfor samtaleudvikling (Gubrium & Holstein, 2003). Alle interviews er optaget og efterfølgende transskriberet.

Alle deltagere har givet tilladelse til at deltage i projektet. De personer, jeg har observeret, er mundtligt blevet orienteret om deres rettigheder og har givet mundtlig tilladelse. Interviewpersonerne er blevet både mundtligt og skriftligt orienteret og har afgivet skriftlig tilladelse. Alle deltagere er blevet pseudonymiseret med andre navne og eventuelle særlige kendetegn er udeladt.

Analyseprocessen er inspireret af en assemblage-tilgang, hvor kodning ikke har til formål at ordne materialet i kategorier, men at se forskelle, undringer, kompleksitet og relationer mellem sprog, materialitet, subjekter og rationaler (MacLure, 2013). Konkret har jeg arbejdet med kodning i relation til arbejdet med kørelister.

Materialet er herefter gennemlæst, og inspireret af tilgangen i relational maps (Clarke, 2013) har jeg optegnet kartogrammer over relationer mellem fx kørelister og skærme. Dette åbner materialet og har givet blik for, hvordan fx det selv at lave kørelister ikke kun er en praktisk handling, der måske kræver en digital løsning og kunnen, men også forbinder sig til spørgsmål om økonomi, retfærdighed og affektivt arbejde.

## Analyse

Det fremgår tydeligt i begge cases og i de kommuner, jeg har mødt i diverse netværk, at medarbejderne er rigtig glade for selv at lave deres kørelister. De oplever, at det giver dem en større personlig frihed. Lene siger fx: "Jeg synes, at den frihed er ubetalelig" (Lene, SOSU-assistent, fokusgruppeinterview). Den

øgede selvstyring handler dog om meget mere end den umiddelbare glæde og frihed forbundet med at få indflydelse på, hvilke borgere man kommer hos hvornår. I den følgende analyse sætter jeg fokus på, hvordan det relationelle bliver genstand for styring og hvordan arbejdet med selv at planlægge kørelister indgår i praksisser, hvor der skabes synlighed og normer om ansvar. Hvordan det bidrager til at skabe forudsigelighed og endeligt hvordan det involverer affektivt og moralsk arbejde.

### *Synlighed og normer om fælles ansvar*

Flere af medarbejderne fortæller, at de tidligere havde en oplevelse af, at folk kunne sidde og putte sig om morgenen, når der skulle deles en køreliste ud. Kørelisten blev typisk sendt rundt som et fysisk stykke papir, og flere oplevede, at mange bare sendte sedlen videre eller ligefrem kørte ud på deres egen rute, inden alle besøgene var fordelt. Det kan man ikke længere. Nu kan alle på den store skærm se hvilke medarbejdere, der har tid til at tage en ekstra borger. Det er blevet både mere synligt og mere fælles (fokusgruppeinterview, SOSU-hjælpere og -assistenter). Den store skærm i gruppelokalet kobler sig til og er med til at skabe synlighed og derved gøre arbejdet med kørelister fælles:

*Rie: "Jeg tror også, forskellen på i dag og tidligere er, at vi tidligere fik kørelisten på papir og den skulle deles ud, og så var der nogen, der bare sagde "okay så tager jeg bare...", hvor vi nu forlanger, at folk skiftes."*

*Abdel: "Ja og alle kan kigge."*

*Rie: "Ja og alle bliver nødt til at tage noget, i stedet for én skal tage hele lortet. Så der bliver noget mere medansvar for det."*

(Rie og Abdel, SOSU-assistenter, fokusgruppeinterview)

Der sidder ikke længere en planlægger og udstikker ruter, men til gengæld er det blevet et kollektivt ansvar, hvor alle kan se, hvem der bidrager. Denne synliggørelse er med til at skabe et fælles ansvar og normer om, at alle byder ind og tager ansvar.

Hvor kørelisterne før var individuelle og kunne opleves som usynlige, så oplever medarbejderne, at skærmen er med til at gøre kørelisterne til genstand for ansvar på nye måder. De store skærme i grupperummene sammenvæver sig i sociomaterielle bevægelser med normer om, at alle skal bidrage. Et bidrag der nu er synligt, og hvor det er muligt at se, hvem der i fællesskab tager ansvar. På den måde påvirker synliggørelsen også, hvad der anses for acceptabel adfærd. Hvor du måske før betragtede din køreliste som din individuelle arbejdsplan, så bliver arbejdsplanerne nu et fælles ansvar for hele teamet.

### *Uforudsigelig forudsigelighed*

At kørelisterne nu er et fælles ansvar, er tydeligt hver eneste morgen, når teamene holder planlægningsmøder og ved frokost, hvor en eller flere medarbejdere igen laver kørelisterne for den næste dag. Selvom der måske er en medarbejder, der har det primære ansvar for planlægningen af kørelisterne, er det tydeligt, at det i høj grad ses som en fælles opgave. En fælles opgave, som konstant kan ændres, da skærmene med kørelisterne tit er tændte i grupperummene, og hvor rigtig mange medarbejdere kan have en mening om, hvordan kørelisterne skal se ud. Det ses fx i følgende:

*Rie er færdig med at lave planerne og rykker over til bordet, hvor de andre sidder.*

*En anden medarbejder har rejst sig og er gået op til skærmen. Hun swiper et af besøgene fra den ene køreliste til den anden, mens hun højt siger: "Hov, det skal helst være Charlotte, der*



tager Else. Hun har sådan et godt tag på hende. Det bytter jeg lige rundt." (Grupperum, observationsnoter)

Den store skærm, hvor kørelisterne altid er synlige, og hvor medarbejderne ved at røre ved skærmen kan swipe besøg fra den ene køreliste til den anden, er med til skabe evigt foranderlige kørelister, hvor alle altid kan ændre i planerne. I denne assemblage af heterogene elementer, der konstant kan forbinde sig på nye måder, er der flere medarbejdere, der udtrykker, at de finder mere ro end de gjorde, før de selv planlagde kørelisterne. Tidligere kunne arbejdsdagen starte rodet, men nu fortæller Abdel:

*"Jeg er glad for, at vi har fået indflydelse på vores ruter. Også det, at så ved man allerede, hvad man skal dagen efter, så kommer man ikke ind fra morgenstunden og tænker: "Hold da op, det ser helt rodet ud". Så møder man op og er forberedt på dagen." (Abdel, SOSU-assistent, fokusgruppeinterview)*

For Abdel skaber teamets selvstyring af kørelister en forudsigelighed i opgaveløsningen. Han ved, hvad han møder ind til, og det giver ham øget trivsel i sit arbejde. Den frihed og indflydelse på egne opgaver, som medarbejderne oplever i et ellers uforudsigeligt arbejde, bliver konstant skabt i relationerne i rummet. Den forudsigelighed, som Abdel og flere andre medarbejdere oplever i selvstyrende teams, hænger måske sammen med, at skabelsen af fællesskab og ansvar er med til at reducere usikkerheden. Det virker som en slags kollektiv forsikring, der i sociomaterielle praksisser skaber frihed gennem fællesskab og ro i en ellers kompleks og uforudsigelig hverdag. Denne kollektive forsikring skabes, fordi medarbejderne nu selv har mulighed for at påvirke en del af rammerne for deres daglige arbejde. De har mulighed for at præ-

ve at skabe noget forudsigelighed i en ellers uforudsigelig hverdag.

### *At lave kørelister er usynligt affektivt arbejde*

Både medarbejdere, ledere og planlæggere giver udtryk for, at den tidligere arbejdsdeling, hvor en planlægger på forhånd lavede kørelisterne, gav anledning til, at medarbejderne blev sure på planlæggeren, når de oplevede, at deres køreliste ikke hang sammen. En planlægger fortæller, at det kunne blive "virkelig modbydeligt nogle gange" (Planlægger, interview).

En af de måder, medarbejderne oplever kørelisteplanlægningen som positivt, handler om mulighederne for at vise omsorg for hinanden som kollegaer. Karen fortæller, at når hun laver kørelisterne, så prøver hun at drage omsorg for sine kollegaer ved at tage hensyn. Det kan være et hensyn til en, som har haft en særlig dum dag:

*"Jeg har haft nogen, hvor det så har været en dum dag og så har vi tænkt, jamen så i morgen, så får de en lidt, altså, noget mere luft ikke, for at de lige skal komme sig igen ikke. Jeg synes, vi er gode til at tage hensyn." (Karen, SOSU-hjælper, fokusgruppeinterview)*

Eller Aisha, som fortæller, hvordan hun tager hensyn og bytter rundt på borgerne, når hun ved, at en kollega har ondt i skulderen og derfor ikke har godt af tunge løft. Eller når hun ved, at en kollega og en borger ikke fungerer godt sammen og kollegaen helst ikke vil ud til borgeren (Aisha, SOSU-assistent, fokusgruppeinterview). At lave kørelister involverer mange hensyn og omsorg for kollegaerne. Det involverer et usynligt affektivt arbejde, hvor den medarbejder, der planlægger, har et ansvar for, at kørelisterne er med til at skabe de "rigtige" affekter. At kollegaerne er tilfredse og glade for deres ruter. Dette affek-

tive arbejde indgår i komplekse relationer og forbinder sig til andre dages arbejdspress, til arbejdsskader, til relationer mellem medarbejdere og borgere og er i den sammenhæng med til at skabe et fællesskab i teamet. Gennem praksisser af hensyn og omsorg skabes affektive relationer og affekter af tilfredshed, sammenhørighed og fællesskab.

Disse praksisser foregår ofte fælles i grupperummene, som er indrettet med opslagstavler, computere og skabe, men som også er placeret væk fra resten af hjemmeplejens grupperum, og som med nyindkøbte "hjemlige" møbler, blomster og slik på bordene forbinder sig til mere intime og hjemlige forståelser. Flere medarbejdere taler om, at både teamets størrelse og deres grupperum er med til at skabe tryghed og ærlighed. De oplever, at når de er så relativt få medarbejdere og samtidig er afhængige af hinanden, så kræver det en stor grad af åbenhed og tryghed hos hinanden. "De hygger mere", som visitatorerne bemærker (Visitatorer, fokusgruppeinterview). At hjemligheden for teamene spiller en rolle, genfindes også i andre studier (Kjellberg, 2021). På den måde er både teamstørrelse og gruppelokaler med til at skabe affekter af intimitet og fællesskab. Det at lave kørelisterne sammen bliver både et intimt fysisk rum og et intimt mentalt rum for at forme og styrke de sociale relationer og fællesskabet i temaet.

I dette rum rykker magten, de potentielle konflikter og noget af den utilfredshed, der kunne være med planlæggeren eller lederen i forhold til kørelisterne dog også ned blandt medarbejderne. Aisha og Karen snakker om at lave kørelister:

*Aisha: "Men jeg hører også rigtigt meget "hvem har lavet planerne til i dag?". Den hører jeg rigtigt meget den sætning."*

*Karen: "Ja, nu går det ikke ud over [planlæggeren] mere, nu er det også os selv."*

(Aisha, SOSU-assistent og Karen, SOSU-hjælper, fokusgruppeinterview)

At lave kørelister skaber ikke kun positive affekter som tryghed og ærlighed. Det kan også føre til mere negative affekter som utilfredshed mellem kolleger. Karen understreger, at det selv at lave teamets kørelister kun fungerer, hvis folk er gode til at sige fra eller fortælle om særlige behov (Karen, SOSU-hjælper, fokusgruppeinterview). Noget en leder fortæller, at hun oplever, at medarbejderne er blevet bedre til. De er blevet mere modige til at udfordre den, der har planlagt kørelisterne (Observationsnoter, workshop). Skabelsen af kørelister som et kollektivt fælles er afhængig af, at folk tør sige fra. Med det menes, at det affektive arbejde, hvor der skabes affekter af hensyn, omsorg og tryghed, kun kan lykkes, hvis medarbejderne tager selvansvar for at sige fra. Det kollektive affektive arbejde sammenvæver sig med humane og non-humane elementer og skaber affekter af tryghed, hygge og ærlighed, men også af utilfredshed. Selvom utilfredsheden også tidligere kunne være en del af dagligdagen, så kan den ikke længere rettes mod en planlægger, men bliver nu en del af relationen mellem medarbejderne i teamet.

### *Ideen om retfærdige kørelister og usynligt moralsk arbejde*

At lave kørelister handler også om at lave retfærdige eller fornuftige kørelister. Hvordan en retfærdig eller fornuftig køreliste ser ud, er dog en kompleks assemblage af forskellige elementer og relationer. Det handler om en oplevelse af en retfærdig fordeling af såkaldte "tunge og nemme borgere", hvor tunge borgere kan være borgere, der kræver meget pleje, er psykisk syge, hvor samarbejdet med de pårørende ikke fungerer eller hvor hjemmet er svært at komme i fx på grund af rod eller meget røg (Observationsnoter).

Forståelserne af "tunge borgere" kan være lige så forskellige som medarbejderne, og det er disse relationer mellem medarbejdere og borgere, der er en forventning til, at den der planlægger kørelister, tager højde for. En retfærdig køreliste handler også om fordelingen af "faste og nye" borgere og en vægtning af kørelister, hvor medarbejderne så vidt muligt har deres faste borgere. Samtidig er arbejdet i hjemmeplejen uforudsigeligt, og borgeres tilstand kan hurtigt forværres eller uforudsete ting opstå. Det betyder, at der hver dag skal rykkes rundt på besøgene, og det at flytte en fast borger fra en medarbejder er ikke altid lige nemt. Aisha og Dania fortæller om deres oplevelser med at lave kørelister:

*Aisha: "Jeg tænkte, jamen, hvis jeg nu flytter den [borger] under hendes navn og hvad nu hvis hun ikke gider at tage den?"*

*Interviewer: "Du blev usikker på kollegaernes reaktioner?"*

*Aisha: "Ja, lige præcis faktisk, ja."*

*Dania: "Fordi der er nogle faste borgere til faste kollegaer, og hvis man flytter en til den anden og det bliver... uh det vil jeg ikke."*

(Aisha, SOSU-assistent og Dania, SOSU-hjælper, fokusgruppeinterview)

At flytte en fast borger fra en kollegas køreliste opleves som ubehageligt og noget, man ikke har lyst til. Dette ubehag forbinder sig til en forståelse af, hvad der er bedst for borgeren. I kommunernes argumentation for at indføre selvstyrende teams fremskrives et rationale om, at en organisering af arbejdet i selvstyrende teams vil være med til at sikre kontinuitet og at borgeren i endnu højere grad sættes i centrum for omsorgsarbejdet (Pedersen, under udgivelse). Dette rationale gentages igen og igen i grupperummene, og når medarbejderne forhandler om "den gode, retfærdige køreliste", så vejer argumenter om, hvad der er bedst for borgeren ofte tungest. Det ses fx i nedenstående observation, hvor

en gruppe medarbejdere forhandler dagens kørelister og hvor en sygeplejerske forsøger at argumentere for, at hendes køreliste skal indeholde "de rigtige opgaver". Rigtige opgaver er i denne forstand knyttet til faggruppetilhørsforhold og hvad der opleves som sygeplejefaglige opgaver, SOSU-assistentopgaver eller opgaver for SOSU-hjælpere:

*En fjerde medarbejder, Birthe, er kommet og har et forslag til hvordan det kan gå op. Laila sukker da hun hører forslaget. Hun har helt tydeligt ikke lyst til at tage den pågældende borger.*

*Laila: "Så har jeg bare ikke noget sygeplejefagligt i dag."*

*Birthe: "Hvad mener du? Hvad med her?" (hun peger på en blok på kørelisten på skærmen)*

*Laila: "Det er dokumentation. Jeg mener sygeplejefagligt som sårpleje, medicindosering. Det der er personlig pleje." (Hun kører fingeren hen over alle hendes besøg den dag). Det ender med, at de alligevel bliver enige om, at Laila tager borgeren. Hun har også et besøg hos ham senere på dagen og Birthe argumenterer for, at det vil skabe mest kontinuitet for borgeren. (Morgenmøde, observationsnoter)*

At sammensætte gode kørelister forbindes til kontinuitet, til en forståelse af, "at vi er her for borgeren" (kursusdag, observationsnoter) og til rationalet om borgeren i centrum. Argumenter om, hvad der er bedst for borgeren, trumfer andre argumenter som fx hvilke typer af opgaver, som traditionelt set forbindes med de forskellige faggrupper i hjemmeplejen.

Endelig forbinder ideerne om den gode køreliste sig også til økonomi og brugen af ressourcer. På flere netværksmøder snakker ledere om faren for, at medarbejderne planlægger "for gode lister", forstået som kørelister, der set fra en økonomisk vinkel ikke har nok

besøg (Netværksmøder, observationsnoter). En planlægger siger:

*"Når jeg har siddet og lavet og jeg styrer det hele, så ved jeg lige nøjagtigt, at når de er på vej derfra, så kan de lige gå indenfor og gøre dit og dut og dat. Så passer det. Så tager man det ligesom perler på en snor. Det er sådan min hjerne er skruet sammen, også fordi det økonomisk er bedst for vejtid og alt muligt andet."* (Planlægger, interview)

For planlæggeren er det vigtigt, at kørelisterne er et udtryk for en effektiv arbejdstilrettelæggelse med så lidt vejtid som muligt. Denne forståelse kan ses som et udtryk for, hvordan kørelistere indgår som en central teknologi i en jagt på at optimere tiden. Når medarbejderne i små selvstyrende teams selv skal have indflydelse og selv planlægge deres kørelistere, så sammenvæver denne planlægning sig også med den eksisterende økonomiske styring af området, hvor tid er den vigtigste ressource og er det, der måles på. Hvor vi tidligere så, hvordan det at selvstyre kørelistere involverer affektivt arbejde for at skabe fællesskab, så er det tydeligt, at det også involverer det, jeg vil kalde et moralsk arbejde. Moralsk arbejde skal ses i sammenhæng med Foucaults (2002) pointering af, at adfærd har en moralsk dimension, forstået som det, der opfattes som god og dårlig praksis i relation til gældende rationaler og normer. Rose (1999) knytter det moralske og rationalerne til det, han kalder at styre gennem fællesskaber, hvor medlemmerne aktivt skal deltage i at skabe tryghed for sig selv og hinanden. Det gøres ved at etablere relationer mellem moralske normer og rationaler og de individuelle medarbejdere i fællesskabet. Medarbejderne bindes så at sige sammen gennem dette moralske felt, og hvis selvstyrende teams skal lykkes med at lave kørelistere, der skaber mere arbejds glæde blandt medarbejderne, så kræver det en praksis, som er forståelig i relation til de

moralske normer i fællesskabet. Ideen om den retfærdige køreliste relaterer sig til moralske normer og rationaler om borgeren, opgaverne og økonomien, og det kræver moralsk arbejde at lave kørelistere, som balancerer disse elementer og som alle medarbejdere finder retfærdige.

## Konkluderende diskussion

Jeg har i denne artikel undersøgt, hvordan selvstyrende teams i hjemmeplejen praktiseres, når medarbejderne sammen skal planlægge kørelistere og hvordan denne nye selvbestemmelse og frihed samtidig påvirker ønskerne om at skabe mere attraktive arbejds vilkår. Artiklen bidrager med et perspektiv på, hvordan non-humane elementer som skærme, grupperum, normer og affekter er med til at skabe praksisser omkring arbejdet med kørelistere. Medarbejderne i de to selvstyrende teams giver udtryk for, at de er glade for at arbejde på denne nye måde. Det giver dem en større individuel frihed. Dette resultat underbygges af lignende forskning, der ligeledes peger på, at medarbejderne oplever en øget arbejds glæde, hvilket fx kommer til udtryk ved et lavere sygefravær (Kjellberg, 2021; 2022). Samtidig viser analysen, at der skabes et kollektivt ansvar i sociomaterielle praksisser mellem skærme, grupperum, normer, affekter, moral og medarbejdere. Skærmene med kørelistere er med til at skabe synlighed og fælles ansvar for at fordele borgerne på kørelisterne. Dette ansvar kobler sig samtidig til normer om, at alle skal bidrage, og det skaber en slags kollektiv forsikring, som er med til at reducere usikkerhed og skabe forudsigelighed i en foranderlig hverdag. Selvom fællesskabet også praktiseredes før, så fremstår det fælles nu som en forudsætning for de individuelle løfter om mere frihed. I en undersøgelse af selvstyrende teams i den norske hjemmepleje peger Hansen (2022) på, at når medarbejderne bliver ansvarlige for kørelisterne, så skabes et kollektivt ansvar

for at få arbejdsdagen til at gå op med de medarbejderressourcer, der nu er til rådighed. Disse ressourcer har medarbejderne ikke indflydelse på, hvilket kan skabe belastninger og konflikter. Særligt i en organisatorisk kontekst, hvor tid og medarbejderressourcer er under pres.

At være fælles og selvstyrende kræver, at medarbejderne også laver både usynligt affektivt og moralsk arbejde. Det affektive arbejde knytter sig til praksisser af hensyn og omsorg, som i samspil med grupperum kan skabe affekter af samhørighed, tryghed, tilfredshed og hygge. Dette affektive arbejde foregår i et rum, hvor magt og potentielle konflikter ikke længere er noget, der skabes i relation til en leder eller planlægger, men derimod internt mellem medarbejderne. Det kræver et fællesskab med normer om selvanvar, hvor medarbejderne siger til og fra.

Det moralske arbejde knytter sig til ideen om, at kørelister kan være retfærdige. Retfærdige eller gode kørelister vil for medarbejderne betyde større arbejdsglæde, men den gode køreliste er lige så individuel som medarbejderne, og det moralske arbejde handler om konstant at skabe en praksis, hvor de forskellige normer, forståelser og rationaler hele tiden balanceres.

Forskning i selvstyrende teams i hjemmeplejen peger på, at teamstørrelse samtidig er vigtigt, hvis mål om øget arbejdsglæde og mere kontinuitet for borgerne skal nås. Små selvstyrende teams kan være med til at sikre, at få medarbejdere kommer hos borgerne og at medarbejderne oplever en højere grad af forudsigelighed (Kjellberg, 2021; 2022). På samme måde kan det tænkes, at oplevelserne af øget fællesskab, tryghed og mulighederne for at drage hensyn for hinanden som kolleger kun er muligt, hvis de selvstyrende teams ikke bliver for store. På den anden side kan der, som tidligere forskning har peget på, være en risiko for, at små selvstyrende teams kan opleve sociale skyggesider (Lotz & Olsen, 2005) og opbygge normer om "den rigtige adfærd", hvor medarbejdere kontrollerer sig selv og hinanden for at leve op til disse normer (Barker, 1993). Selvstyrende teams i hjemmeplejen fremstår stadig nyt og med optimistiske potentialer, men der kan anses spændinger og potentielle modsætninger, som kan påvirke kommunernes ønsker om at skabe mere attraktive arbejdsvilkår. Dette kræver dog yderligere empiriske undersøgelser af sociale dynamikker og praksis i selvstyrende teams i hjemmeplejen.

## REFERENCER

- Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (2009): Introduction. I: Alvesson, M. Bridgman, T. & Willmott, H. (eds) *Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford Handbooks Online. Doi: 10.1093/oxfordhb/9780199237715.003.0001
- Amble N. (2013). Autonomy and control when working with humans – a reflection on socio-technical  
Concepts. *Nordic Journal of Working Life Studies* 3, 45–62. Doi: 10.19154/njwls.v3i4.3072.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 83(3): 408-437. Doi: 10.2307/2393374
- Clarke, A. E. (2003). Situational Analyses: Grounded Theory Mapping After the Postmodern Turn. *Symbolic Interaction*, 26(4), 553–576. Doi: 10.1525/si.2003.26.4.553
- Clausen T, Tufte P, Borg V. (2014). Why are they leaving? Causes of actual turnover in the Danish elder-care services. *Journal of Nursing Management* 22(5), 583-592. Doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01484.x
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen Business School Press



- Deleuze, G. & Guattari, F. (1987). *A thousand plateaus: Capitalism and schizophrenia*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Emery, F. E., & Thorsrud, E. (1969). *Form and Content in Industrial Democracy*. Tavistock
- Ertner, M. (2019). Enchanting, Evoking, and Affecting: The Invisible Work of Technology Implementation in Homecare. *Nordic Journal of Working Life Studies* 9(S5), 33-47. Doi: 10.18291/njwls.v9iS5.112690
- Ezzamel, M. & Willmott, H. (1998). Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-based Systems of Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 43, 358-396
- Foucault, M. ([1975] 2002). *Overvågning og straf*. Det lille Forlag.
- Gubrium, J. & Holstein, J. (2003): *Postmodern Interviewing*. SAGE Publications
- Hansen, A. M., & Kamp, A. (2019). Welfare professionals in transformation: The case of elderly care. I Hvid, H. & Falkum, E. (eds) *Work and Wellbeing in the Nordic Countries. A Critical Perspective on the World's Best Working Lives*. Routledge.
- Hansen, H. C. (2022). Fra tillitspolicy til praksis: Styringsrelasjoner i hjemmetjenestens førstelinde. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 6(4), 1–13. Doi: 10.18261/nost.6.4.4
- Hardt, M. (1999). Affective Labor. *Boundary 2*, 26(2), 89–100.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B. & Schouten, M. E. (2012). Beyond Team Types and Taxonomies: A Dimensional Scaling Conceptualization for Team Description. *Academy of Management Research* 37(1), 82-106. Doi: 10.5465/amr.2010.0181
- Jensen, T. B. (2022). Selvledelse: Frihed og ansvar i offentlig service. I: Thøgersen, D. & Pedersen, A. R. (eds.) *Ledelse af offentlig innovation: Organisering, praksis og værdiskabelse*. Samfundslitteratur.
- Kamp, A., Hohnen, P., Scheller, V. K., & Hvid, H. S. (2013). *New Public Management: Konsekvenser for arbejdsmiljø og produktivitet*. Skriftserie for Center for Arbejdslivsforskning (CAF) Nr. 3.
- Karasek, R. (1989) *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books
- Kjellberg, P. K. (2021). *Forsøg med Buurtzorg-modellen i Ikast-Brande Kommune – Midtvejsevaluering af forsøg med Lokalpleje i Bording-Engesvang*. VIVE – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd
- Kjellberg, P. K. (2022). *Kaffe først – mennesket før bureaukratiet. Evaluering af et Buurtzorg-inspireret udviklingsprojekt i Haderslev Kommune*. VIVE – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd
- Kl.dk (2022). *Behov for at se hele vejen rundt efter løsningerne på rekrutteringsudfordringen*. 11.01. 2022. <https://www.kl.dk/nyheder/os/raaderum/nr-37-januar-2022/behov-for-at-se-hele-vejen-rundt-efter-loesningerne-paa-rekrutterings-udfordringen/>
- Lee, M. Y. & Green, P. I. (2022). Is Flat for Everyone? Investigating Who Thrives and Who Struggles in Decentralized Structures. *INSEAD Working Paper No. 2022/44/OBH*
- Liebst, L. S., & Monrad, M. (2008). Imellem empati og depersonalisering — en følelsessociologisk analyse af tayloriseringens konsekvenser for hjemmeplejere. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(1), 56–71. Doi: 10.7146/tfa.v10i1.108648
- Lotz, M. M., & Olsen, S. E. (2005). Teamarbejds dannelsesdynamikker og spændingsforhold— belyst og diskuteret med afsæt i en dansk virksomhedsorganisation. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7(1), 43-60. Doi: 10.7146/tfa.v7i1.108431
- MacLure, M. (2013). Classification or Wonder? Coding as an Analytic Practice in Qualitative Research. In: Coleman, R., & Ringrose, J. (Eds.). *Deleuze and research methodologies*. Edinburgh University Press. Doi: 10.1515/9780748644124-011
- Marcus, G. E. (1995). Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography. *Annual Review of Anthropology* 24, 95-117. <https://doi.org/10.1146/annurev.an.24.100195.000523>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies* 28(09): 1435–1448. Doi: 10.1177/0170840607081138
- Oudshoorn, N. (2008). Diagnosis at a distance: the invisible work of patients and healthcare professionals in cardiac telemonitoring technology. *Sociology of Health & Illness* 30(2):272–288. Doi: 10.1111/j.1467-9566.2007.01032.x

- Pedersen, M. H. (under udgivelse). Selvstyrende teams i hjemmeplejen: Nye forståelser af omsorg, borgere og omsorgsarbejdere. *Nordisk velfærdsforskning | Nordic Welfare Research*
- Ringsted (2021). Afprøvning af lokale teams i Ringsted Hjemmepleje. Ringsted Kommune
- Rose, N. (1999). *Powers of Freedom – Reframing political thought*. Cambridge University Press. Doi: 10.1017/cbo9780511488856
- Rose, N. (2000). Community, Citizenship, and the Third Way. *American Behavioral Scientist* 43(9), 1395-1411. Doi:10.1177/00027640021955955
- Ruotsalainen, S., Jantunen, S. & Sinervo, T. (2020). Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? - a mixed method study. *BMC Health Services Research*, 20:896. Doi: 10.1186/s12913-020-05733-1
- Sandberg-Buch, M. (2020). *Buurtzorgs model for hjemmesygepleje og hjemmepleje*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd
- Smith, N. C. M. & Pazos, P. (2018). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors. *Small Group Research* 49(1), 3-33. Doi:10.1177/1046496417710500
- Syddjurs (2020). Mere Værdig Pleje. Syddjurs Kommune
- Svensden, P. A., Abildgaard, J. S., Tanggaard, L., Madsen, I. E. H., & Andersen, M. F. (2022). Influence at Work tied to Materiality in Danish Care Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 12(2), 1-21. Doi: 10.18291/njwls.129222
- Szebehely, M. (2006). Omsorgsvardag under skiftende organisatoriska villkor—en jämförande studie av den nordiska hemtjänsten. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(2), 49-66. Doi: 10.7146/tfa.v8i1.108539
- Trist E. L. & Bamforth K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall Method of coal-getting. *Human Relations* 4, 3-38. Doi: 10.1177/001872675100400101.
- Vabø, M. (2009). Home care in transition: the complex dynamic of competing drivers of change in Norway. *Journal of Health Organization and Management*, 23(3), 346-358. Doi: 10.1108/14777260910966762
- Wadel, C. C. (2005). Når medarbeidere må lede hverandre - organisationsendring mot mer medarbeiderledelse. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7(4), 78-92. Doi: 10.7146/tfa.v7i4.108525
- Varde (2020). Styrket borgerstyret rehabilitering og hjemmepleje. Varde Kommune
- Visholm, S. (2005). Uklare roller i postmoderne organisationer— om ledelse og selvstyrende grupper. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7(1), 27-42. Doi: 10.7146/tfa.v7i1.108430
- Vpt (2002). Svensk model for hjemmepleje med ultra små teams vækker interesse. <https://vpt.dk/sundhed/svensk-model-hjemmepleje-med-ultra-smaa-teams-vaekker-interesse>
- Yeatts, D. E. & Seward, R. R. (2000). Reducing Turnover and Improving Health Care in Nursing Homes: The Potential Effects of Self-Managed Work Teams. *The Gerontologist*, 40(3), 358-363. Doi: 10.1093/geront/40.3.358
- Ærø (2021). Borgeren først - gennem nærhed og stabilitet. Ærø Kommune
- Aalborg (2021). Borgerens faste tværfaglige team. Aalborg Kommune

## Noter

- 1 Se Sandberg-Buch, 2020 for en udførlig gennemgang af den hollandske model og herunder forskelle og ligheder til hjemme- og hjemmesygeplejen i Danmark.
- 2 Se vpt.dk, 2022 for en uddybende beskrivelse af organiseringen af hjemmeplejen i Västervik kommune.

**Maria Hjortsø Pedersen**, ph.d.-studerende,  
 Institut for Mennesker og Teknologi, RUC, mahje@ruc.dk

### 5.3. Artikel 3: Accountability work in 'liberated' public services: negotiations of responsibility and good care in self-managing teams

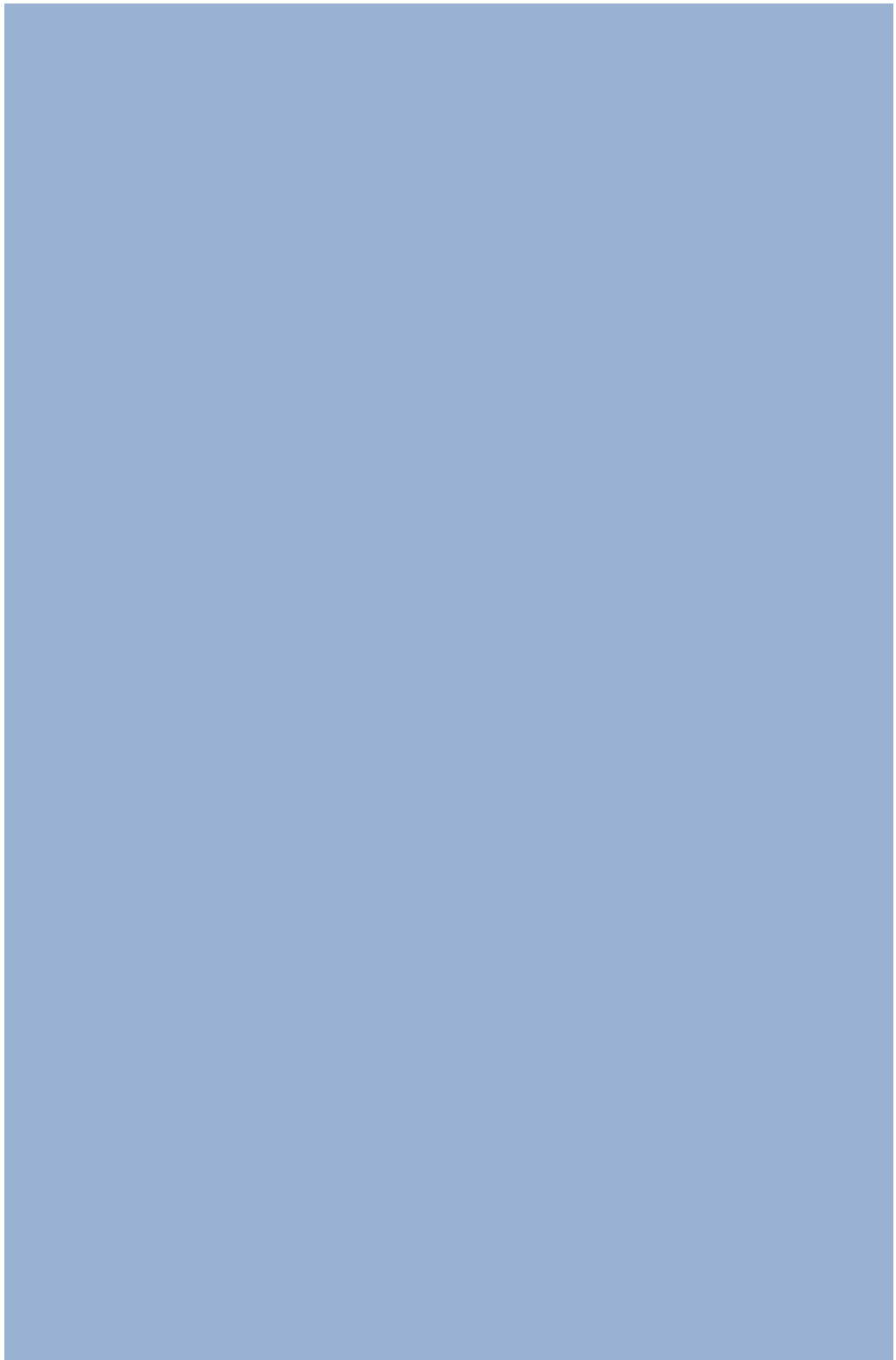


## Accountability work in ‘liberated’ public services: negotiations of responsibility and good care in self-managing teams

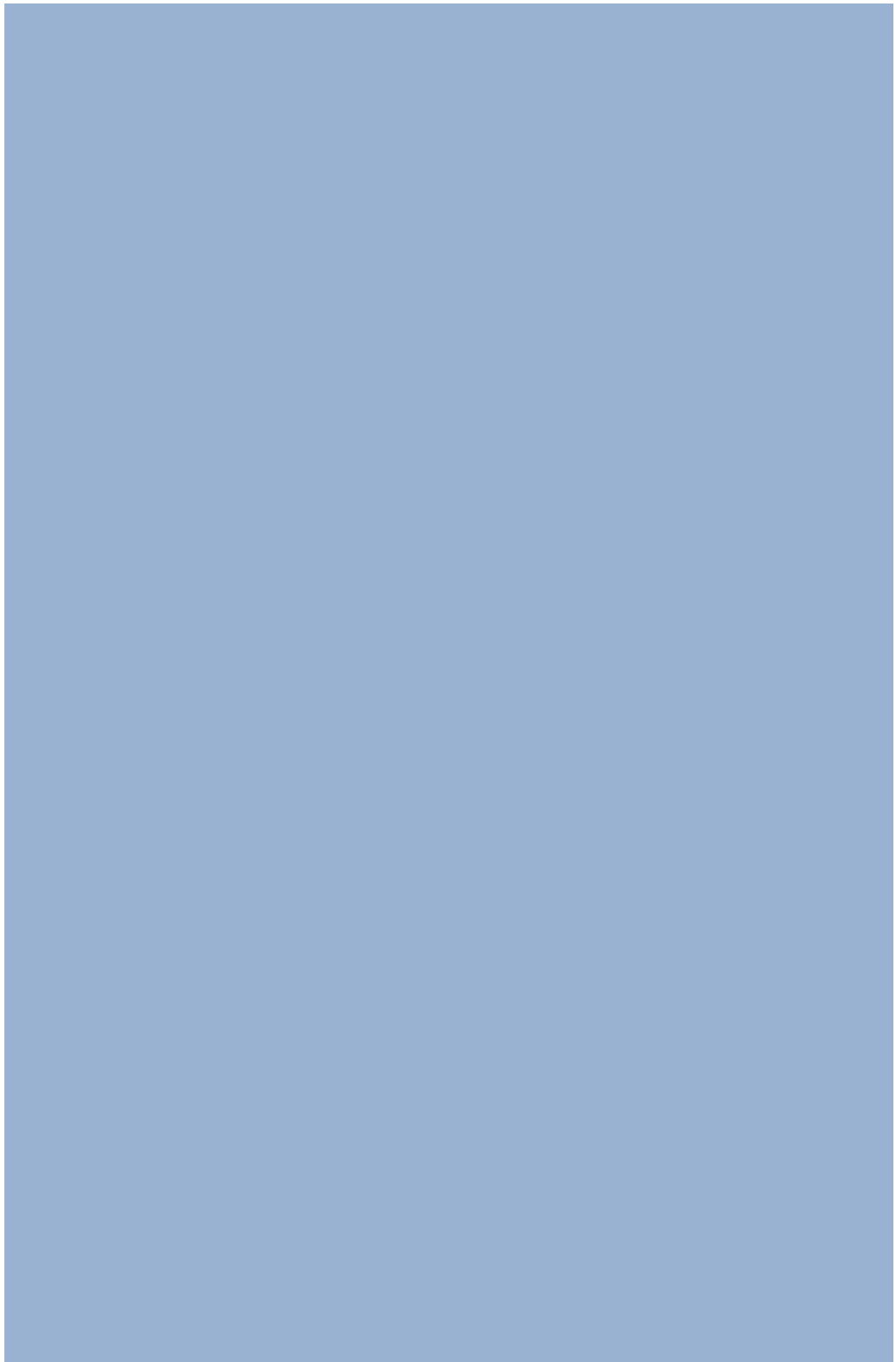
*This article explores how a nationwide reform initiative aiming at ‘liberating’ the public sector and implementing self-managing teams in Danish eldercare transforms accountability in care work. Self-managing teams form part of a complex governance-mix which both encourages professional discretion and seeks to hold care workers accountable in new ways. In this new way of organizing eldercare, care workers engage in different forms of accountability work (Håland & Melby, 2023; Wadman et al., 2023) in response to competing demands. Drawing on an ethnographic case study of an eldercare unit, this article shows how this transformation reshapes the relational landscape within the organization of care work altering the relations between care workers, the organization and the clients. The article thus argues that the introduction of self-managing teams in eldercare cannot be seen as a simple elimination of control and ‘liberation’ of care workers but instead produces the new professional freedom as not just any freedom.*

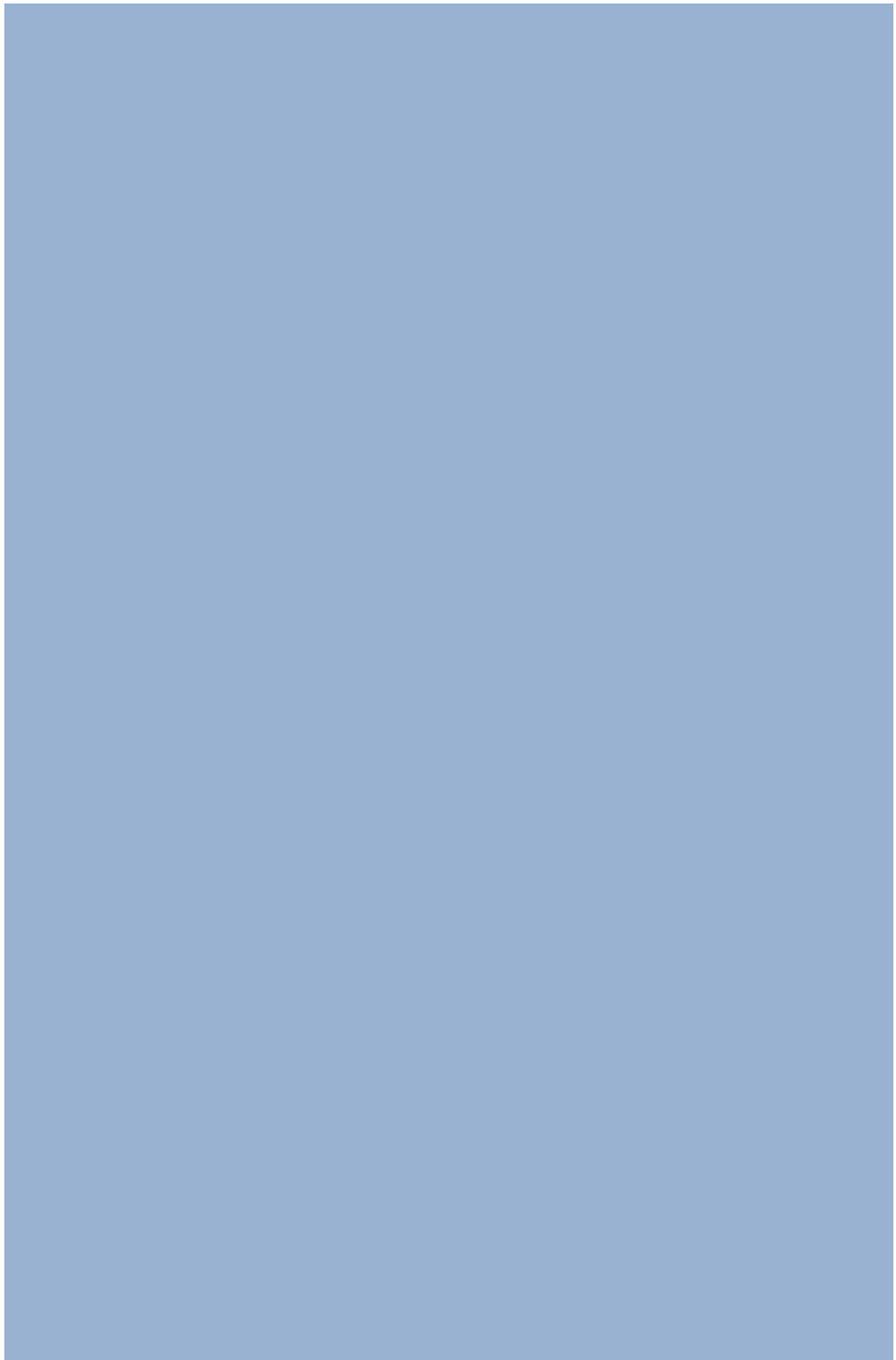
Keywords: accountability work, self-managing teams, care work, eldercare

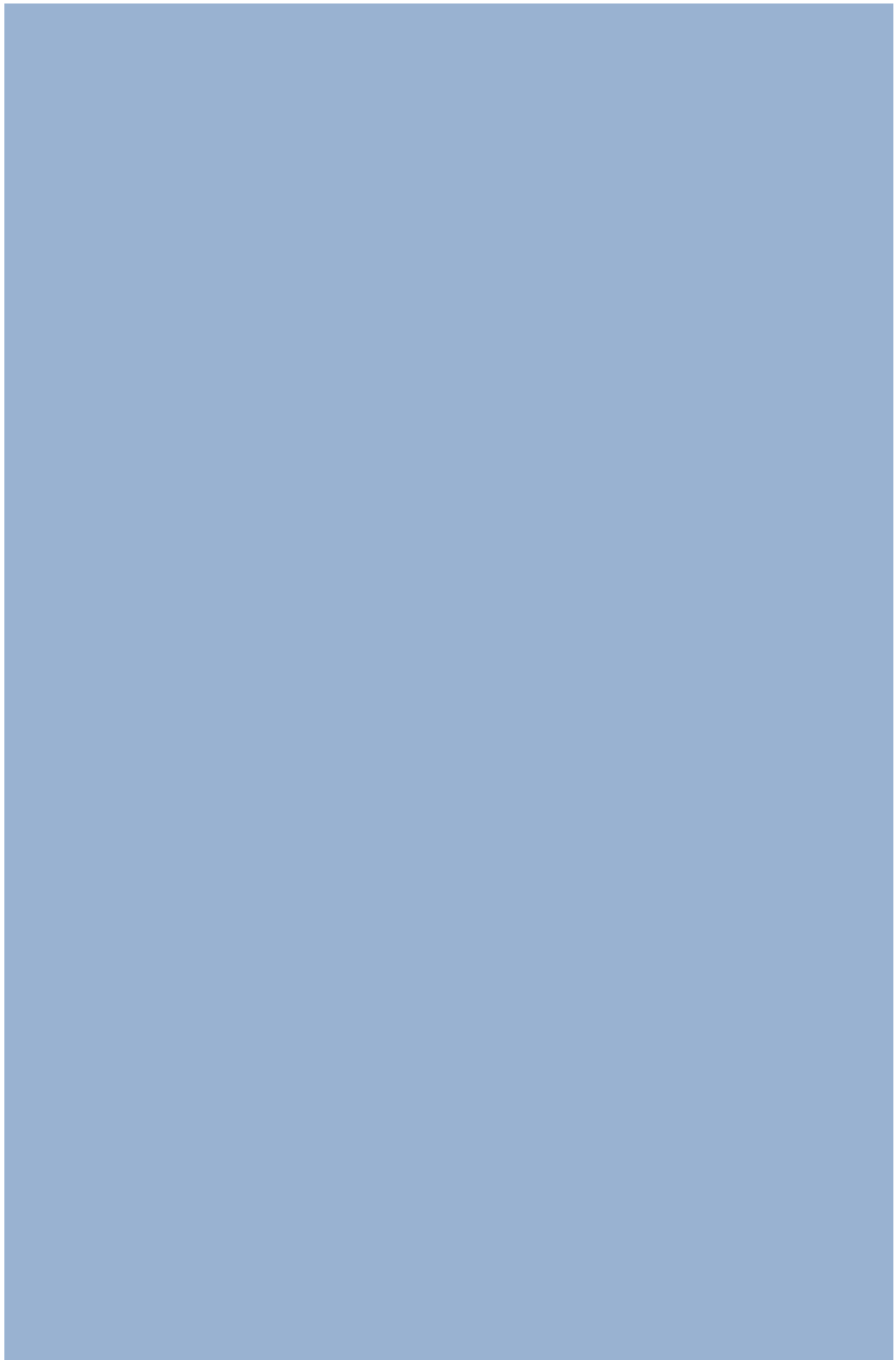






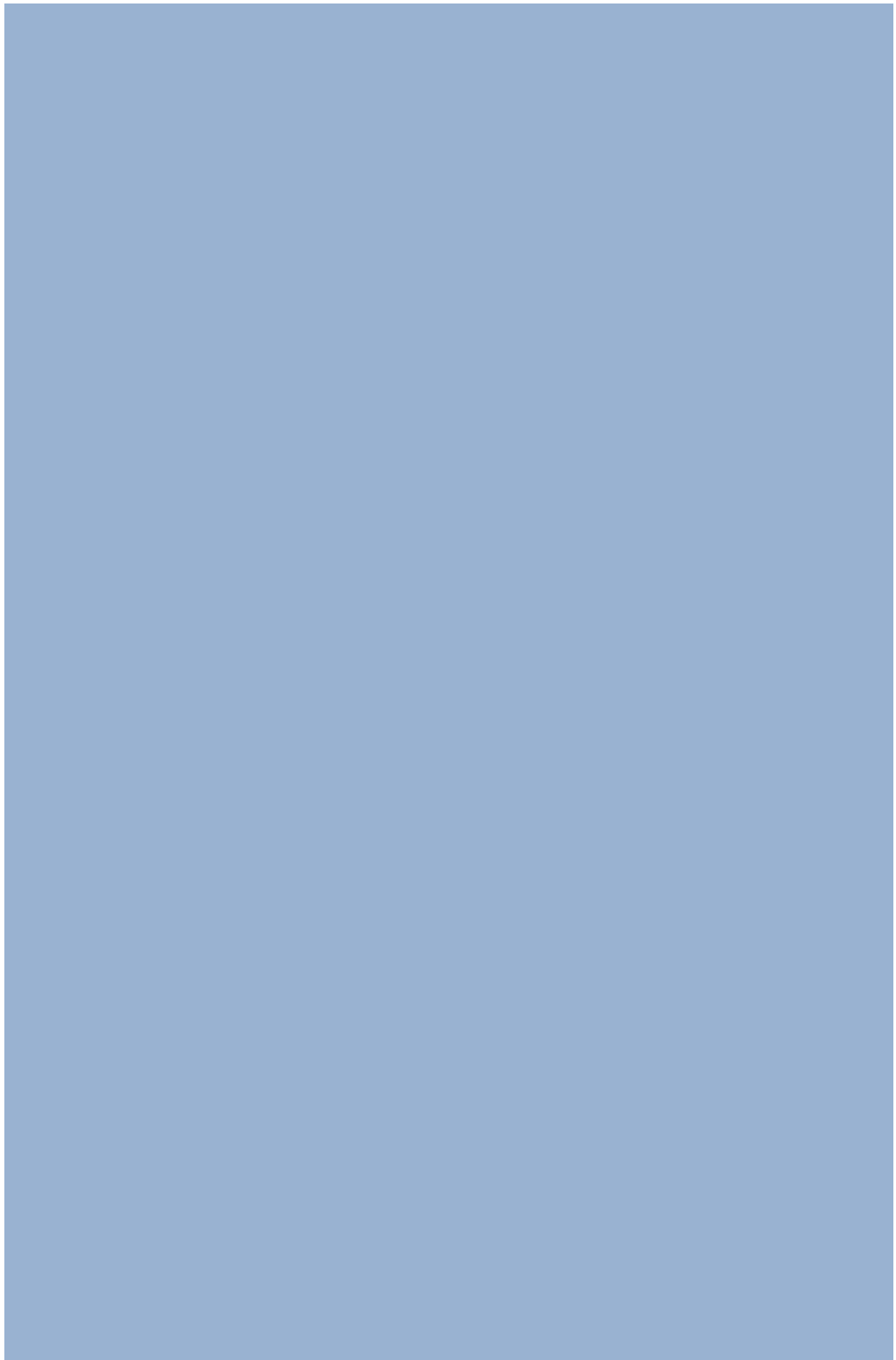




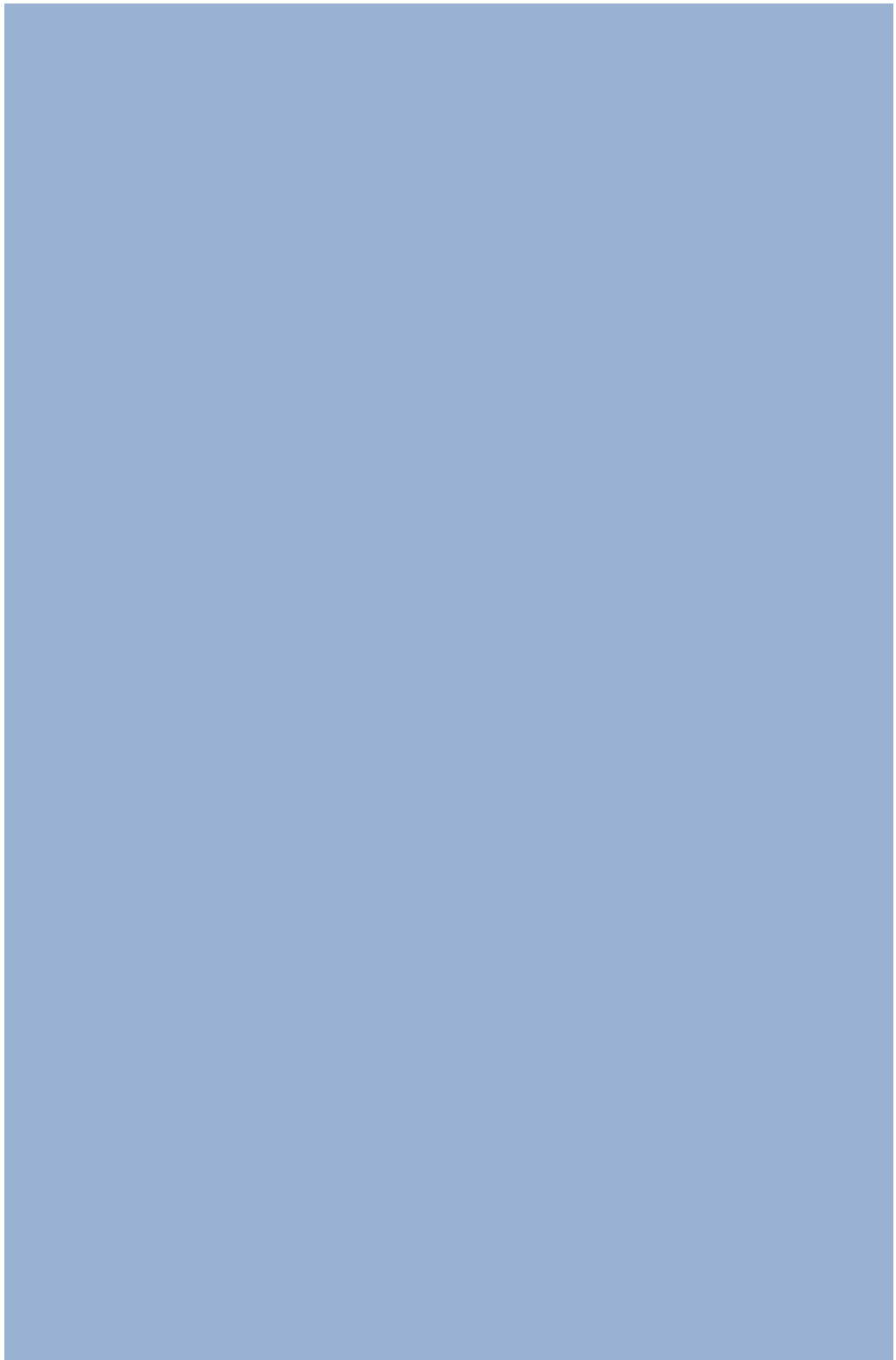




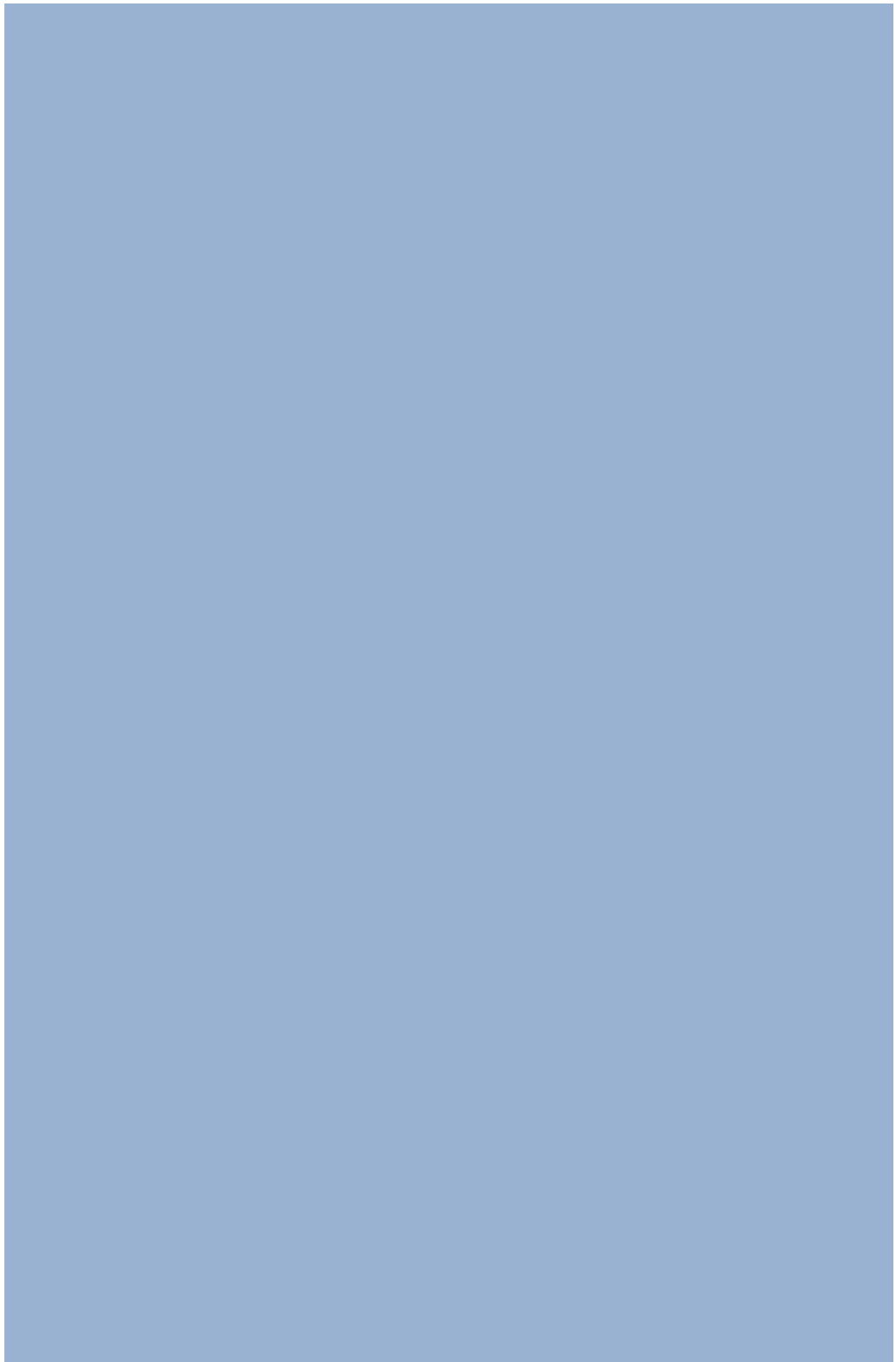




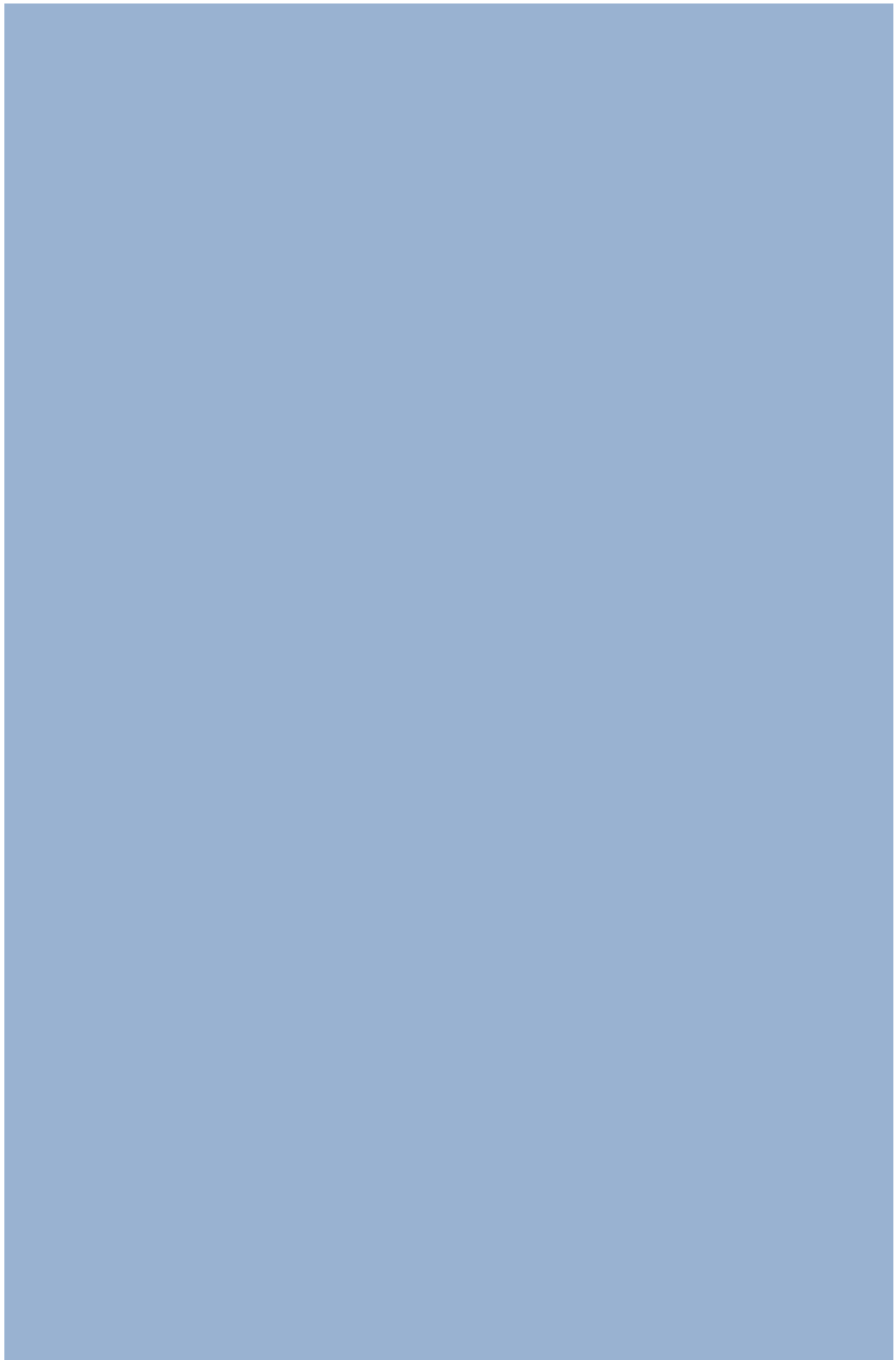






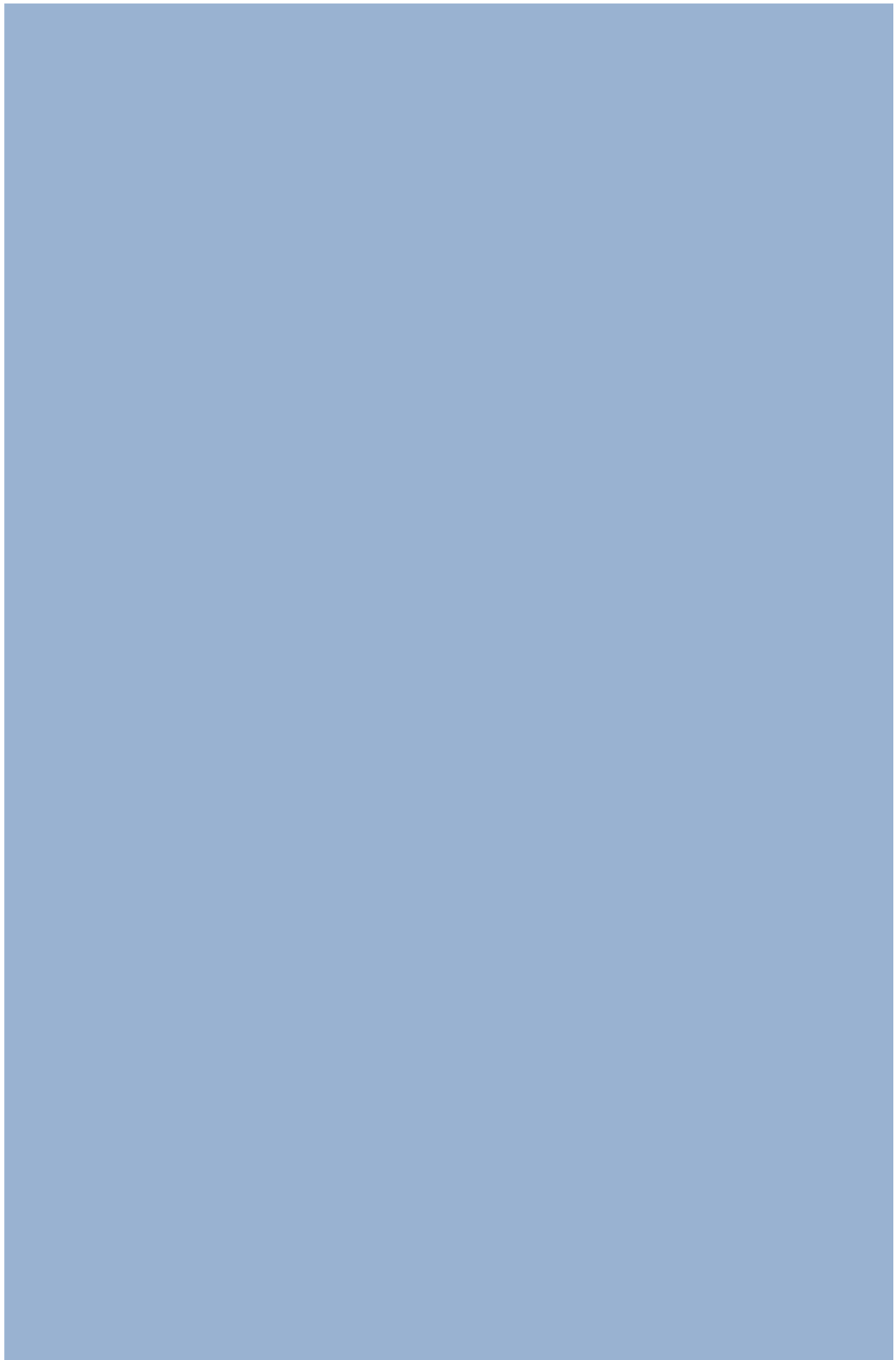




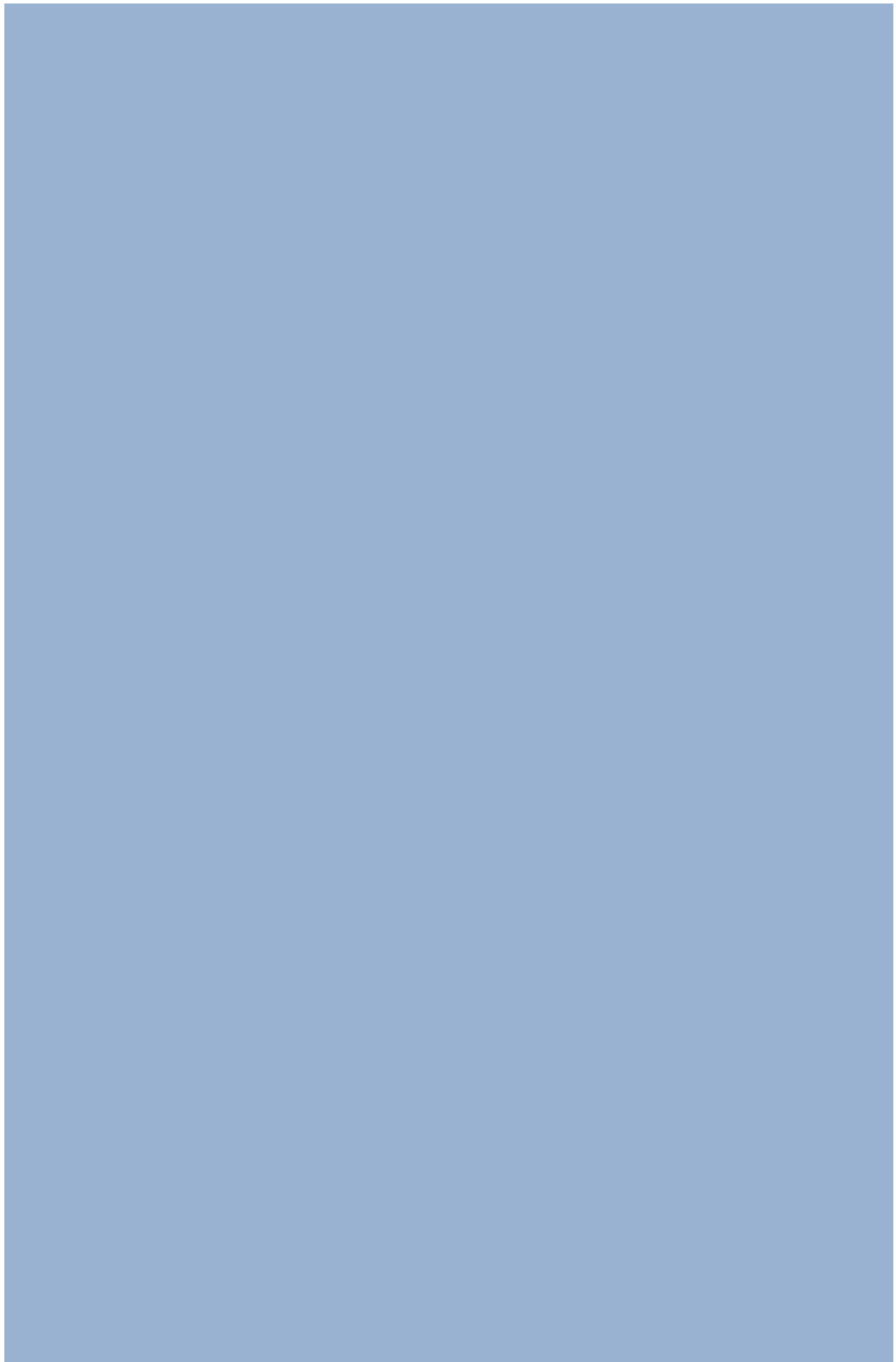




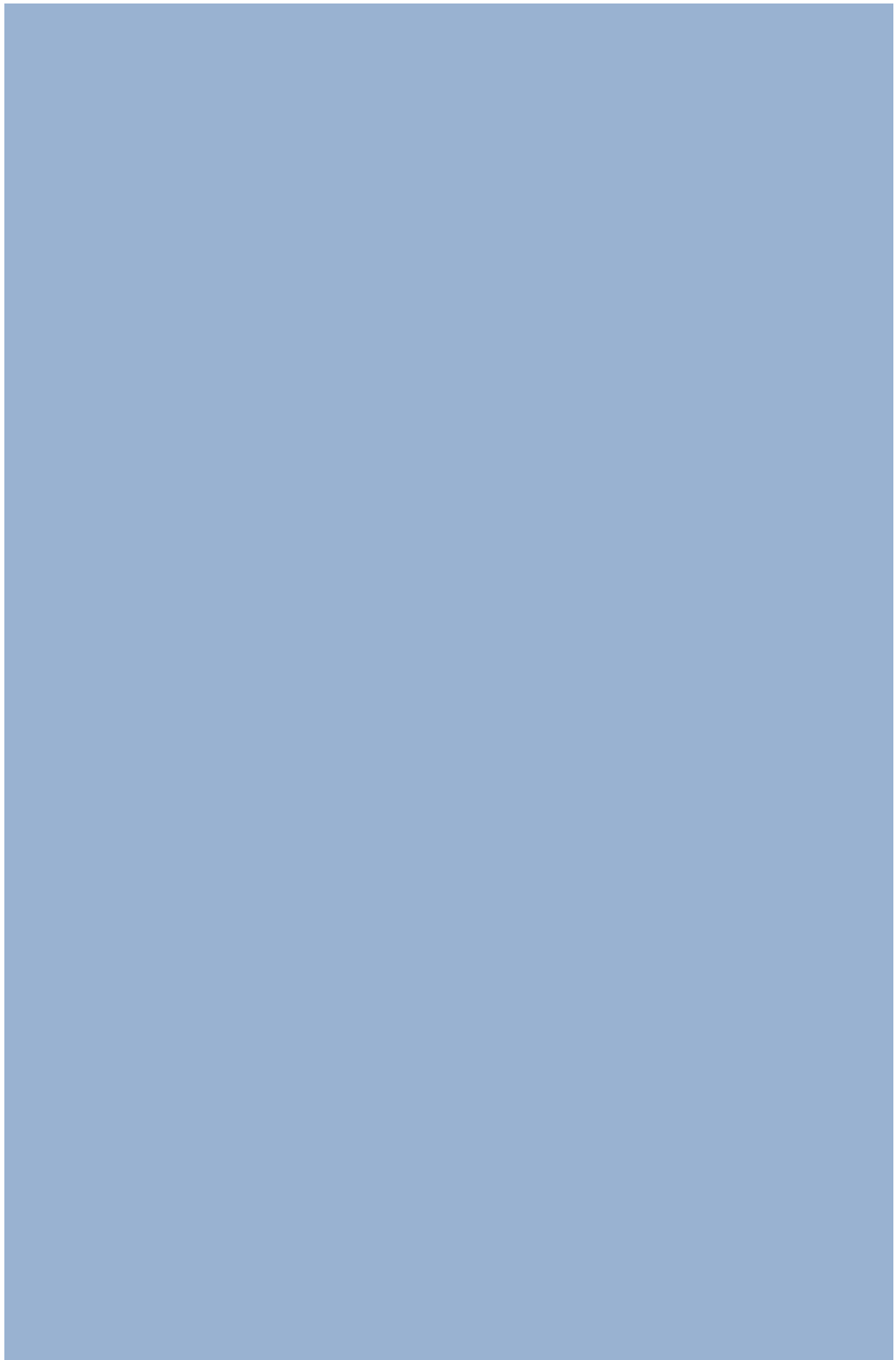










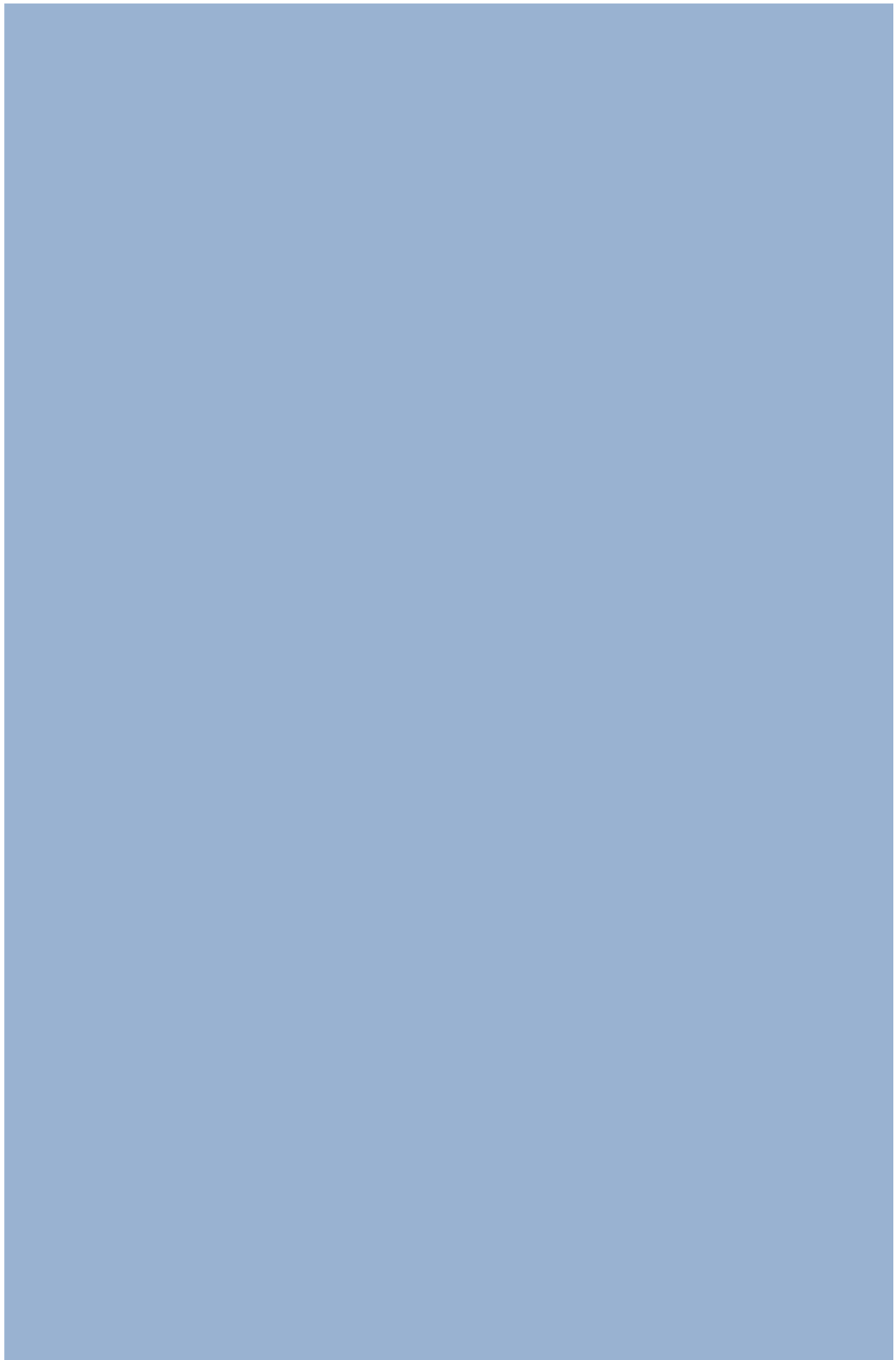






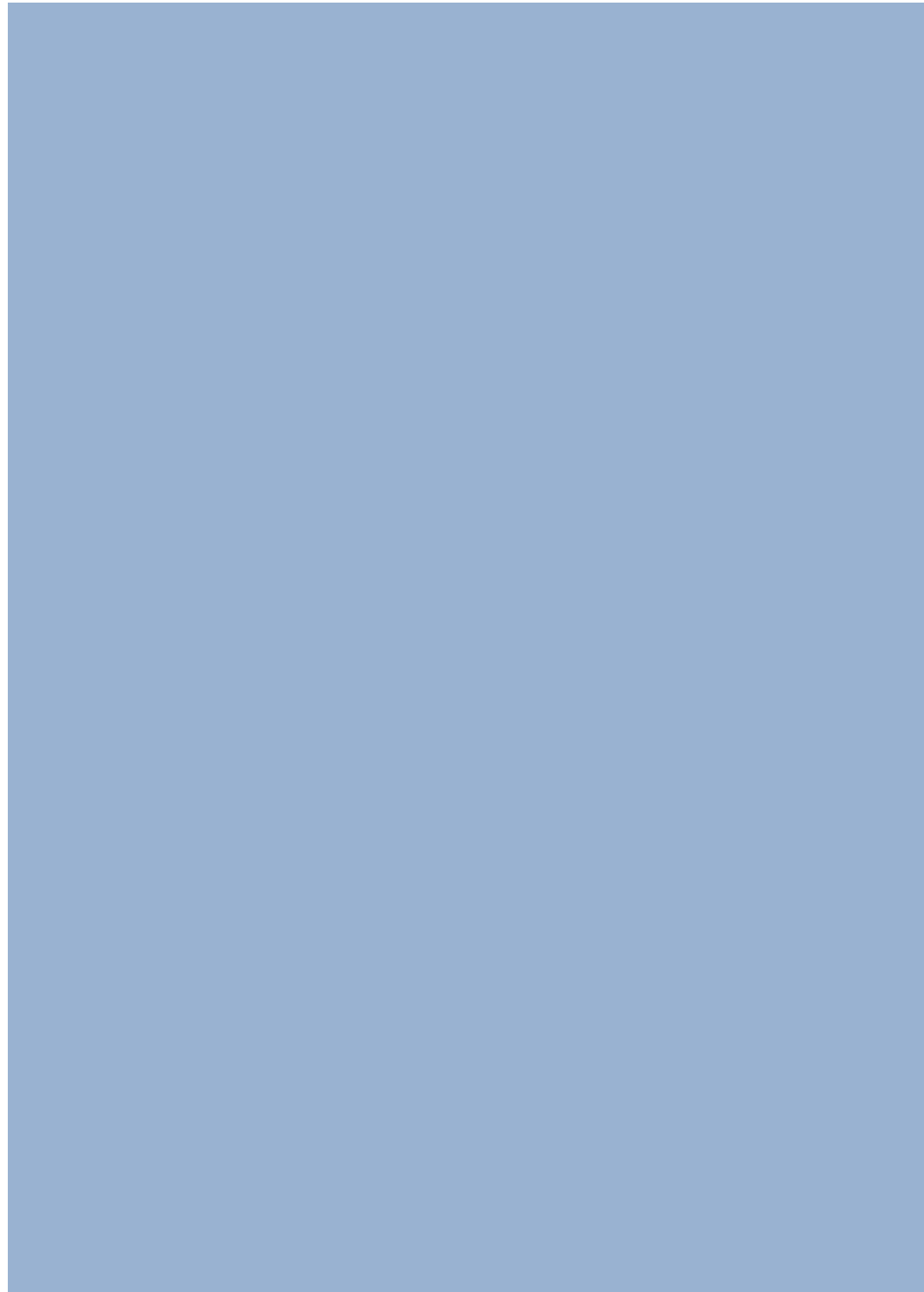




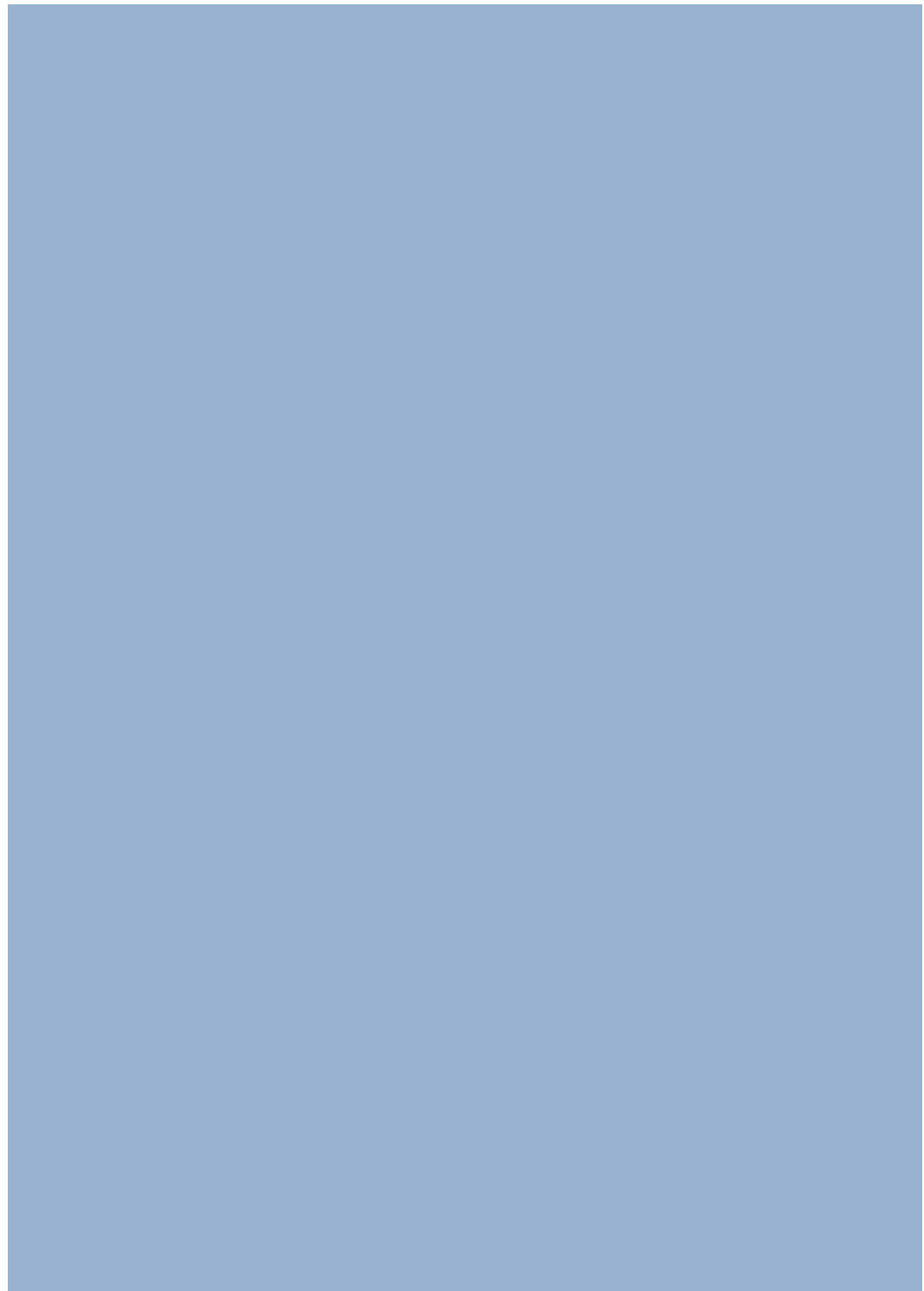


## 5.4 Artikel 4: Implementing interprofessional self-managing teams in eldercare: boundary work and constructions of professional identities

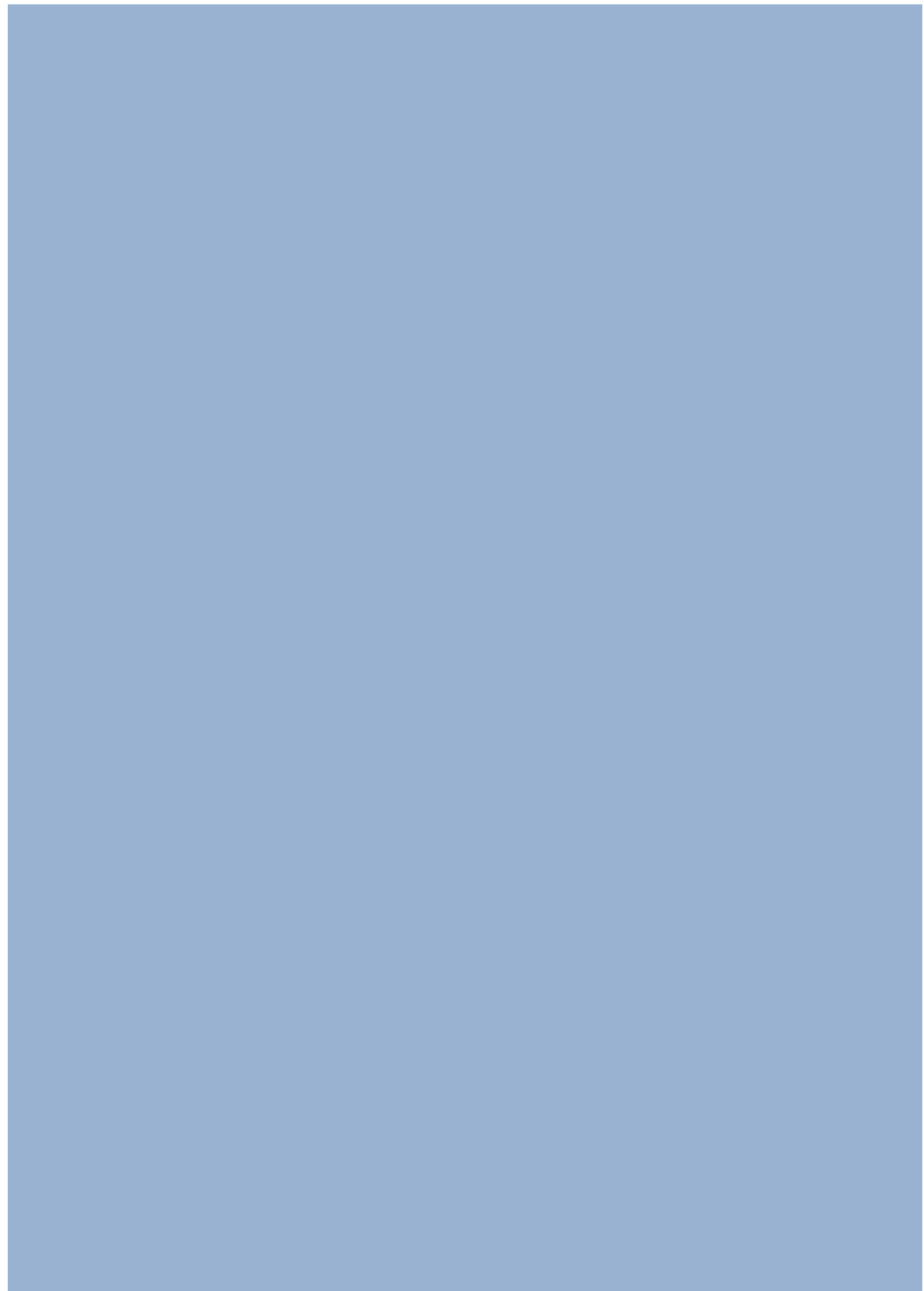






































# Kapitel 6:

## Konkluderende diskussion

Jeg har i afhandlingen argumenteret for at ældreplejen har været genstand for mange politiske reformer og ambitioner. De nuværende politiske ambitioner om at implementere selvstyrende teams indgår som del af denne politiske styring af den offentlige sektor og skal forstås i lyset af historiske og samfundsmæssige udviklinger. I Den sammenhæng promoveres implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen som en 'frisættelse', der skal løse ældreplejens mange udfordringer. Fra en stigende aldrene befolkning med mere komplekse sygdomsforløb over manglende fleksibilitet og kontinuitet i plejen, til et øget behov for fastholdelse og rekruttering af medarbejdere. Det er et paradigmeskifte, der skal transformere både styring og praksisser. Jeg har i denne afhandling undersøgt hvordan forståelser af omsorg, samt medarbejdernes praksisser, samarbejdsrelationer og professionelle identiteter påvirkes og udvikles, når kommunerne implementerer selvstyrende teams i ældreplejen. Og hvordan disse udviklinger kan bidrage til ønskerne om at skabe mere attraktive arbejdsvilkår.

Undersøgelsen har taget afsæt i en præsentation og diskussion af udvalgte teoretiske hovedstrømninger og empiriske fund i forskningen om selvstyrende teams. Jeg fremhæver især socioteknikkens og forskningen indenfor critical management studies bidrag til at forstå fænomenet selvstyrende teams. Dette gør jeg gennem en diskussion af tre relevante emner; ansvar, kontrol og accountability; identitetskonstruktioner samt samarbejde. Jeg viser, hvordan tidligere forskning har undersøgt rekonfigurationer af ansvar, kontrol og accountability i organisationer, der indfører selvstyrende teams og har bidraget med væsentlige begreber om kollektiv ansvarlighed og et magtperspektiv på, hvordan relationerne mellem medarbejderne kontrolleres via skabelsen af normer. Jeg diskuterer også, hvordan tidligere forskning har undersøgt konstruktioner af medarbejderidentiteter i selvstyrende teams og trækker på indsigter om, hvordan selvstyrende teams kan producere nogle identiteter som særligt legitime. Endeligt diskuterer jeg, hvordan tidligere forskning har analyseret samarbejdet mellem teammedlemmer i selvstyrende teams og fremhæver især væsentlige bidrag om, hvordan krav om fleksibilitet relateret til opgaver og kompetencer kan skabe konflikter mellem medarbejderne. Disse bidrag trækker jeg på i afhandlingens teoretiske perspektiver og analyser. Samtidig argumenterer jeg også for at denne afhandling på flere måder bidrager til den eksisterende forskning om selvstyrende teams. Dette gør jeg gennem afhandlingens teoretiske inspirationer, som tager afsæt i poststrukturalistiske og feministiske diskussioner af vidensfrembringelse og forskningens kritiske potentialer. Ved at kombinere inspirationer fra governmentality-litteraturen, feministisk omsorgsforskning, sociologisk professionsteori samt begreberne accountability work og boundary work har jeg sammensat en teoretisk forståelse, som samlet bidrager

til afhandlingens ambition om både at analysere implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen som ændringer af styring og som ændringer af praksisser. Jeg argumenter for, at dette afsæt giver blik for de problematiseringer og rationaliteter som indførelsen af selvstyrende teams er informeret af. At det giver mig muligt for at undersøge, hvordan ansvar, frihed og kontrol transformeres. Samt at undersøge, hvordan nye samarbejdsrelationer og potentielle nye professionelle identiteter konstrueres og endelig at undersøge, hvordan selvstyrende teams indgår i et styringsmix med både udfordringer og potentialer for at skabe et mere attraktivt arbejde.

Med afsæt i disse teoretiske inspirationer undersøger jeg gennem multi-sited etnografi, hvordan indførelsen af selvstyrende teams både transformerer ældreplejens styring og medarbejdernes konkrete praksisser. I disse forandringer skabes samtidig en lang række spændinger og dilemmaer. Disse undersøgelser er udfoldet gennem fire forskningsartikler med tilhørende forskningsspørgsmål, og jeg vil i det følgende konkludere på tværs af artiklernes fund.

## 6.1 Nye omsorgsforståelser

I afhandlingens analyse af centrale og lokale policy-dokumenter viser jeg, hvordan den nuværende styring af ældreplejen problematiseres på flere forskellige måder. Baseret på bekymringer relateret til den demografiske udvikling, kortere indlæggelsestider, borgere med stigende komplekse og kroniske sygdomme samt en truende rekrutteringskrise fremhæver både kommuner og regering selvstyrende teams, som en løsning på alle ældreplejens udfordringer. Jeg argumenterer for, at policy-dokumenterne problematiserer den nuværende styring og organisering af ældreplejen for ikke at levere omsorg af høj nok kvalitet. Den nuværende ældrepleje er ufleksibel og bureaukratisk, hvilket gør at tiden bruges forkert. Den bruges på dokumentation og administration og denne styring forhindrer nære og tætte relationer mellem borger og medarbejder. Modsat disse forståelser viser jeg, hvordan indførelsen af selvstyrende teams bygger på rationaliteter om at god omsorg er fleksibel, situationsbestemt og frem for alt sikrer kontinuitet i faste tætte relationer mellem borger og medarbejder. Den nuværende styring har, på trods af flere tiltag, stadig ikke 'borgeren nok i centrum' og borgeren skal nu i tæt samarbejde med medarbejderne i højere grad være opgavestiller. Det er borgernes ønsker og behov, der skal bestemme leveringen af omsorg og pleje. Jeg argumenterer også for at policy-dokumenterne problematiserer den nuværende styring af medarbejdernes professionelle og faglige råderum og i stedet fremhæver, at større indflydelse og selvstyring vil lede til bedre kvalitet og mere attraktive arbejdsvilkår. Samlet set argumenterer jeg for at implementeringen af selvstyrende teams følges af særlige forståelser af omsorg, hvor kvalitet relateres til en personcentreret helhedspleje baseret på kontinuitet og fleksibilitet i leveringen. Disse forståelser af omsorg er med til at skabe spændinger og paradokser i medarbejdernes arbejde

i selvstyrende teams, og jeg argumenterer for at selvom politiske problematiseringer og rationaliteter ikke oversættes en til en i praksis i kommunale ældreplejeenheder, så genfinder jeg disse forståelser i fx medarbejdernes forhandlinger af det tværprofessionelle samarbejde. I disse forhandlinger og praksisser omdefinerer, transformerer og skaber medarbejdere aktivt selvstyrende teams.

## 6. 2 Rekonfigurationer af ansvar, frihed og kontrol

På tværs af flere af artiklerne står forandringer af ansvar, frihed og kontrol centralt. Med indførelsen af selvstyrende teams loves medarbejderne mere professionel og organisatorisk frihed. Jeg argumenterer for, at denne frihed er en særlig frihed, der følges af nye former for ansvar og kontrol, og dermed også ændrer relationerne mellem medarbejderne. Medarbejderne får større selvstyring og frihed til at planlægge kørelister samt visitere og allokere tid hos borgerne. Mine analyser viser, at de også samtidig får et større kollektivt ansvar for at kørelister går op, at borgerne oplever kontinuitet i plejen og at visiteringen af ydelser og allokeringen af tid er økonomisk bæredygtig. Samtidig skaber styringen nye spændinger, hvori medarbejderne kontrolleres af organisationen, ligesom de også i højere grad begynder at kontrollere hinanden. Jeg argumenterer for, at dette sker i et samspil mellem medarbejdere, skærme, grupperum og normer og skaber et kollektivt ansvar, hvori den enkelte medarbejders bidrag synliggøres og medarbejderne engageres i usynligt affektivt og moralsk arbejde for at lave retfærdige kørelister. På den måde er det fælles og det kollektive ansvar forudsætningen for løfter om mere individuel frihed. Samtidig bliver medarbejderne ansvarliggjorte for, at borgerne oplever en øget personkontinuitet i plejen. I en konstant foranderlig hverdag, hvor borgernes behov ændres, og medarbejderne skal udvise fleksibilitet i relation til kompetencer og opgaver, viser jeg, hvordan dette krav skaber spændinger. Gennem detaljerede beskrivelser af, hvordan plejen skal udføres hos den enkelte borger, begynder medarbejderne at oversætte ansvaret for kontinuitet til et ansvar for at levere en ensartet pleje. Jeg viser, hvordan dette potentielt indebærer at medarbejderne ændrer rationaliteten om god pleje som kontinuitet til god pleje som ensartethed. På den måde bliver det muligt for dem at honorere deres nye ansvar og levere omsorg i overensstemmelse med de nye kvalitetsforståelser.

Jeg argumenterer således for, at medarbejdernes øgede professionelle råderum følges af nye transformative måder, hvorpå medarbejderne ansvarliggøres og kontrolleres. Gennem synliggørelse af nye arbejdspraksisser skabes transformationer af medarbejdernes ansvar og forpligtigelser, i afhandlingen forstået som accountability, og jeg viser, hvordan synliggørelse af medarbejdernes tidsallokeringer fortsat er en central teknologi til at sikre overensstemmelse mellem ressourcer og ydelser. Samtidig skabes der spændinger i relationen mellem medarbejdere og organisation, hvori tidsallokeringer bliver genstand for styring på nye måder. Medarbejderne skal fungere som ansvarlige professionelle, der

konstant legitimerer deres faglige skøn, men som også aktivt og strategisk arbejder med at udnytte denne synliggørelse. Jeg argumenterer for, at medarbejderne viser, at tidsallokering også er et spørgsmål om at levere god pleje og synliggøre ressourcemangel. Medarbejderne forsøger derved at bruges deres nye frihed, deres nye selvstyring, til at påvirke rammerne for deres arbejde. Med indførelsen af selvstyrende teams får medarbejderne også øgede grader af frihed og ansvar for at visitere ydelser til borgerne. Hvor myndighedsfunktionen i den traditionelle ældrepleje ses som en garant for sikring af borgernes rettigheder og lighed i visitation bliver disse elementer nu en del af medarbejdernes ansvar. Jeg viser, hvordan det bliver medarbejdernes opgave at sikre at alle borgere får en situationsbestemt omsorg baseret på borgernes individuelle ønsker samtidig med at ingen borgere forfordes, men at deres rettigheder og krav på ligebehandling i tildeling af ydelser bevares. Og at både borgere og deres pårørende er indforståede med den konkrete tildeling af og tilgang til omsorg. Samlet set følges den øgede selvstyring af forskellige former for vertikal og horisontal ansvarlighed, der skaber spændinger mellem organisationens behov for synliggørelse og kontrol af medarbejdernes arbejde og idealerne om øget fagligt og professionelt råderum. Med disse nye transformationer af frihed, ansvar og kontrol transformeres også samarbejdsrelationer og professionelle identiteter.

### 6.3 Nye samarbejdsrelationer og nye konstruktioner af professionelle identiteter

Implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen omformer på flere måder det relationelle landskab i organiseringen af omsorgsarbejdet. Som beskrevet overfor ændres relationerne mellem organisation, ledelse og medarbejdere. Jeg viser også, hvordan medarbejdernes relationer til borgere og pårørende ændres. Rationaliteterne om at omsorg og pleje skal leveres med udgangspunkt i borgernes behov og ønsker og tage afsæt i medarbejdernes faglige vurderinger flytter spørgsmål om god omsorg ud i forhandlinger mellem medarbejder og borger samt i visse tilfælde deres pårørende. Jeg argumenterer for, at medarbejderne i disse forhandlinger skal balancere borgernes ønsker uden at gå på kompromis med deres egen faglighed. Borgerne har dog ikke frit valg på alle hylder, og det kræver at medarbejderne i deres daglige tilpasninger af omsorgen har fokus på organisationens samlede (begrænsede) ressourcer. Jeg viser, hvordan dette potentielt kan skabe spændinger og mere tvetydige relationer mellem borger og medarbejder. Relationer som med reorganiseringen af ældreplejen samtidig skal være mere faste, tætte og nære og hvori en ny opgave for medarbejderne bliver at sikre at borgernes ønsker er 'rigtige', forstået som ladsiggørbare indenfor de organisatoriske og styringsmæssige vilkår, der stilles til rådighed.

Jeg viser også, hvordan indførelsen af selvstyrende teams ændrer relationerne mellem medarbejderne. Jeg argumenterer for, at de hierarkiske kontrolformer erstattes med en

mere normbaseret styring, der bygger på samarbejdsskabte normer i de selvstyrede teams. I planlægningen af kørelister kan utilfredsheder ikke længere rettes mod en leder eller planlægger, men bliver del af potentielle konflikter i relationerne mellem medarbejderne. Det kræver, at medarbejderne engagerer sig i både usynligt affektivt og moralsk arbejde for konstant at opretholde gode samarbejdsrelationer. Visitation af ydelser og tidsallokeringer bliver ligeledes del af forhandlinger mellem medarbejderne, hvori medarbejdere påtager sig et ansvar for at føre gensidigt tilsyn og kontrol med om kollegaernes tidsallokeringer eller visiteringer fremstår professionelt legitime.

Idealerne om en mindre fragmenteret og mere helhedsorienteret omsorg indbefatter at hjemmeplejen og hjemmesygeplejen integreres i de nye selvstyrede teams og at medarbejderne derfor skal indgå i tætte tværprofessionelle samarbejder. Jeg viser, hvordan rationaliteterne om kontinuitet og fleksibilitet i dette samarbejde bliver centrale, og hvordan medarbejderne skal sikre, at borgerne oplever både stabile relationer og helhedspleje. Samtidig er det tværprofessionelle samarbejde ikke et magt- og konfliktfrit rum, men trækker på professionelle statushierarkier i sundhedssektoren og på konstruktioner af nogle opgaver som mere prestigefyldte end andre. Dette leder til potentielle spændinger mellem medarbejderne, som aktivt engageres i forskellige praksisser relateret til professionelle grænsedragninger.

I disse nye samarbejdsrelationer påvirkes og udvikles også konstruktioner af professionelle identiteter. Jeg argumenterer for, at sygeplejerskerne i højere grad får mulighed for at orientere sig mod mere superviserende og rådgivende roller, mens social- og sundhedshjælperne og -assistenterne i højere grad får en rolle i at huske og genfortælle borgernes historier og individuelle ønsker. I dette tværprofessionelle samarbejde skabes det gode teammedlem som en, der ikke blot 'kører sit eget show', men er villig til fleksibelt at overskride kendte faggrænser og udfører omsorgsopgaver, der tidligere blev forbundet med en anden faggruppe. Jeg viser, hvordan disse konstruktioner skabes med argumenter om at sikre kontinuitet for borgerne. I disse praksisser opstår potentielle nye professionelle identiteter, hvor faggruppetilhørsforhold udviskes til fordel for mere situerede og forhandlede identiteter, hvor det tværprofessionelle og blikket på helhedsplejen vægtes.

## 6.4 Et nyt styringsmix og potentialerne for at skabe et mere attraktivt arbejde

Som det sidste skal fremhæves at implementeringen af selvstyrede teams i ældreplejen ikke nødvendigvis afskaffer eller erstatter tidligere tiders mere NPM-baseret styring. Jeg viser, hvordan et styringsmix, hvori både teknikker og idealer forbundet med NPM og NPG udfolder sig i praksis og sameksisterer. Rationaliteter om omsorg som situationsbestemt og relationsbunden er ikke ukendte idealer i dansk ældrepleje, men introduceres



i dag i en kontekst, hvor der både tilskyndes til effektivitet gennem øget samskabelse og effektivitet gennem øget produktivitet. Jeg viser, hvordan medarbejderne i højere grad skal samskabe ældreplejen sammen med borgerne og samtidig holdes fast i og skaber nye kontrolformer og standardiseringer. Med ændringer af BUM-modellen og Fælles Sprog III omformes den øgede bureaukratisering og 'unødvendige dokumentation' som ofte associeres med NPM på flere måder. Kommunikation mellem medarbejderne på tværs af sygeplejersker og social- og sundhedshjælpere og assistenter flytter sig fra advirer sendt i omsorgssystemer til at udfolde sig i både uformelle og formelle tværprofessionelle møder. Jeg viser også, hvordan kommunikationen med visitationen ændres, så der ikke længere skal dokumenteres og argumenteres for behov for ændringer i borgernes ydelser eller tidsallokeringer. Samtidig skabes dog også nye dokumentations- og standardiseringspraksisser, hvor fx handleanvisninger bruges som en ny måde at sikre ensshed i omsorgsarbejdet og derved skabe standarder for samme. Jeg argumenterer for, at der samlet skabes et styringslandskab, hvor styringstiltag associeret med både NPM og NPG skaber et komplekst mix, og hvori styringens fremhævelse af frihed og frisættelse som et nyt paradigmeskift viser sig at skabe disse på særlige måder. Dette er samtidig med til at påvirke potentialerne for at indfri ambitionerne om at skabe mere attraktive arbejdspladser.

I afhandlingens analyser viser jeg, hvordan medarbejderne overordnet oplever de nye organisationer baseret på selvstyrende teams som en positiv forbedring af deres arbejdsvilkår. Dette ses i relation til selvstyringen af kørelister, hvor den nye indflydelse er med til at skabe ro og forudsigelighed i et ellers uforudsigeligt arbejde. Mulighederne for at skabe gode retfærdige kørelister, hvor man tager hensyn til kollegaers individuelle behov opleves som positivt for arbejdsglæden. Samtidig er forståelsen af gode og retfærdige kørelister lige så individuel som medarbejderne og det kræver et stort usynligt affektivt og moralsk arbejde for medarbejderne at få disse til at gå op. Dertil kommer at medarbejderne ikke har indflydelse på de allokerede ressourcer, men skal skabe gode kørelister inden for de givne organisatoriske rammer. Jeg argumenterer for, at de nye transformationer af ansvar, frihed og kontrol samtidig skaber nye relationelle samarbejder med både positive og negative potentialer for arbejdsmiljøet. Det at få færre, men tættere kollegaer, hvor man i højere grad hjælper hinanden, fremhæves som positivt og samtidig skabes et større potentiale for at magtrelationer og konflikter flytter ned i de selvstyrende teams, som nu i højere grad skal forhandle vagtplaner, faglighed, opgaver, tidsallokeringer og kørelister med hinanden. Det tværprofessionelle samarbejde fremhæves ligeledes som kilde til mere arbejdsglæde. Det styrker oplevelsen af at levere omsorg af høj kvalitet og den faglige udvikling for især social- og sundhedshjælperne og -assistenterne med den øgede helhedspleje får bedre vilkår. Omvendt viser jeg, hvordan især det øgede uformelle tværprofessionelle samarbejde kan efterlade sygeplejerskerne med en oplevelse af altid at skulle stå til rådighed og skulle håndtere og varetage flere opgaver, end deres kørelister indikerer. Endeligt skal det nævnes at mulighederne for at skabe mere attraktive arbejdspladser også påvirkes af medarbejdernes oplevelser af kompetenceudvikling og

fremtidige karrieremuligheder. Jeg viser, hvordan det tværprofessionelle samarbejde kobles til idealerne om omsorg som helhedspleje baseret på kontinuitet, og hvordan dette skaber mere generalistiske og horisontale kompetencer og karriereforløb. Dette står i modsætning til specialistfunktioner og et vertikalt professionelt hierarki. Der kan således ikke gives et entydigt svar på om indførelsen af selvstyrende teams vil styrke rekruttering og fastholdelse i ældrepleje og derved afveje rekrutteringskrisen.

## 6.5 Afhandlingens bidrag

Afhandlingen bidrager til den eksisterende forskning om selvstyrende teams med nye teoretiske perspektiver for, hvordan vi kan forstå og undersøge ansvar, frihed og kontrol. Tidligere forskning har med begrebet concertive control især undersøgt, hvordan normer og peer-baseret kontrol udfoldes i selvstyrende teams, og hvordan medarbejdernes frihed og ansvar konstrueres i disse processer (Barker, 1993; 1999; Hawkins, 2013). Med afsæt i disse diskussioner har jeg i afhandlingen udvidet dette perspektiv ved at analysere ansvar og frihed som del af sociomaterielle assemblager, hvori ikke kun normer og skabelsen af fællesskab i teamet, men også materielle elementer sammenvæves med teamets praksisser og skaber frihed og kollektivt ansvar på nye måder. Jeg har ydermere koblet disse sammenvævninger til forskningen om usynligt affektivt arbejde for på den måde at vise de affektive dimensioner af, hvordan ansvar og frihed skabes. Afhandlingen bidrager også til forståelser af usynligt arbejde ved at tage de første skridt mod et begreb om usynligt moralsk arbejde, som kan indfange, hvordan skabelsen af normer i selvstyrende teams også kan have en moralsk dimension, hvor fx ideer om retfærdighed aktivt skal balanceres af medarbejderne. Dette begreb trækker på indsigter fra både Foucault (1985; 1997c), Hardt (1999), Rose (1999), Barker (1993) samt fra Banks (2016) tanker om etisk arbejde. Endelig bidrager afhandlingen også til analyser af ansvar, frihed og kontrol i selvstyrende teams ved at koble disse til den sociologiske forskning om accountability. Inddragelsen af begrebet accountability work giver mulig for at undersøge, hvordan forskellige styringsparadigmer og relationer i organisationerne interagerer og ændres, og hvordan medarbejderne aktivt tager del i processen med at omforme kontrol, ansvar og frihed i organisationen. Afhandlingens analyser og teoretiske bidrag peger derved på, at ansvar, frihed og kontrol stadig udgør relevante analyseemner, men at undersøgelser af disse kan nuanceres ved også at inddrage perspektiver på, hvordan sociomaterielle, affektive, moralske og accountable praksisser er med til at skabe og udfolde disse begreber i selvstyrende teams.

Afhandlingen bidrager til den eksisterende forskning om omsorg og omsorgsarbejde i ældreplejen. Afhandlingens analyser af indførelsen af selvstyrende teams i ældreplejen skal ses i forlængelse af den hidtidige omfattende forskning om ældrepleje, samt dennes udvikling og organisering i lyset af bredere styringsmæssige ændringer af velfærdsstaten

(fx Dahl & Rasmussen, 2012; Hansen & Kamp, 2019; Szebehely, 2006; Vabø, 2009). Afhandlingen bidrager i den sammenhæng med et blik på, hvordan det nyeste skud på stammen af reorganiseringer, selvstyrende teams, er med til at påvirke og forandre relationer, identiteter, arbejdspraksisser og arbejdsvilkår for medarbejderne.

Afhandlingen bidrager til teoretiske diskussioner af konstruktioner af identiteter i selvstyrende teams. Hvor tidligere forskning især har undersøgt identitetskonstruktioner som del af subjektiverings- og identifikationsprocesser, hvor fokus har været på, hvordan medarbejders identiteter konstrueres i relation til identifikation med organisationen (fx Barker & Tompkins, 1994; Casey, 1999; Knights & McCabe, 2003), så kobler jeg identitetsdannelser med teoretiske perspektiver relateret til 'the sociology of professions' (Evetts, 2006; 2011; Dent & Whitehead, 2002; Fournier, 2000). Dette perspektiv bidrager med et større fokus på, hvordan identiteter også konstrueres i praksis og hvordan medarbejdernes professionelle baggrunde og tilhørsforhold er aktivt medskabende i identitetsprocesser.

Afhandlingen bidrager til den eksisterende forskning om samarbejde i selvstyrende teams og til begrebet om boundary work. Store dele af den hidtidige forskning i selvstyrende teams har især været optaget af at undersøge samarbejdet med henblik på at levere resultater og anbefalinger, der kan fremme et effektivt teamsamarbejde (fx Hackman, 1987; Kiffin-Petersen & Cordery, 2003; Langfred, 2007; Manz & Sims, 1982). Modsat disse bidrag har jeg med begrebet boundary work analyseret det tværprofessionelle samarbejde som magtfulde, dynamiske og potentielle konfliktfyldte relationer. Dette perspektiv giver blik for, hvordan samarbejde i selvstyrende teams samtidig udfolder sig i særlige politiske og organisatoriske rammer, og hvordan medarbejderne aktivt bruger forskellige strategier i dette samarbejde. I min analyse af boundary work bidrager jeg samtidig til udviklingen af dette begreb ved ikke at analysere boundary work som adskilte praksisser af samarbejdende eller konkurrerende grænseprocesser, men ved at understrege at disse processer ikke kan skilles ad. De må forstås som sammenvævede praksisser. Dette giver blik for, hvordan forskellige strategier, der tidligere er blevet betragtet som gensidigt udelukkende, som i modstilling til hinanden, også eksisterer samtidig og sammenvæves på komplekse måder.

Afhandlingen bidrager også til den eksisterende litteratur om selvstyrende teams i ældreplejen. Som beskrevet i afsnittet om den eksisterende forskning er undersøgelser af selvstyrende teams i ældreplejen i overvejende grad enten casebeskrivelser eller evalueringer og denne afhandling bidrager derved med forskningsbaserede analyser og fund til vores forståelser af, hvordan selvstyrende teams skabes og udfoldes i ældreplejen.

Disse bidrag skal ses i sammenhæng med afhandlingens begrænsninger, hvor mine metodologiske valg har fokuseret undersøgelsen af implementeringen af selvstyrende teams i to centrale lokale kontekster. Afhandlingens analyser og resultater kan derved heller ikke nødvendigvis oversættes til andre ældreplejeenheder, hvor andre lokale forhold og

kontekster kan være gældende. Samtidig er undersøgelsen udført i en periode, hvor indførelsen af selvstyrende teams i begge ældreplejeenheder var i projektstadier. Det betyder fx, at visse relevante perspektiver i konceptet om selvstyrende teams ikke er blevet en del af afhandlingens undersøgelse. Selvom begge ældreplejeenheder havde ambitioner om at inddrage lokalsamfundet mere i plejen og omsorgen var det et element, de endnu ikke var begyndt systematisk at implementere. På samme måde fremstod forskellige metoder til at inddrage borgerne mere i plejen også stadig i sin begyndelse. I slutningen af undersøgelsen begyndte Københavns Kommune fx at inkludere borgere i ansættelsessamtaler af nye medarbejdere og det kunne have været relevant at have haft tid og mulighed for at undersøge disse initiativer nærmere. Endelig skal det nævnes, at jeg via mit forskningsspørgsmål og forskningsdesign har vægtet, hvordan implementeringen af selvstyrende teams påvirker ændringer i arbejdet for medarbejderne. Jeg har således afgrænset mig fra en undersøgelse, der i højere grad fokuserede på borgernes oplevelser og arbejde (se fx Jönson et al., 2023) i mødet med ældreplejen. Ligeledes er ledernes ændrede rolle og arbejdsliv heller ikke centrum i denne afhandling.

I forlængelse af disse konklusioner, bidrag og begrænsninger rejser afhandlingens analyser og fund en række diskussioner med relevans for både praksis og fremtidig forskning. Disse diskussioner er kun blevet mere relevante i lyset af regeringens udspil til en kommende ældreaftale.

## 6.6 Ældreplejens komplekse styringsparadokser og samarbejdsrelationer

Indførelsen af selvstyrende teams og reorganiseringen af ældreplejen efter mere decentrale idealer afløser, som afhandlingen har vist, ikke tidligere tiders reformer og styringsteknologier. I stedet skabes et komplekst styringsmix (Torfing et al., 2020; Vabø et al., 2022) med potentielt indbyggede paradokser. Paradokser, der med de foreløbige takter i regeringens udspil til en kommende ældreaftale, ikke ser ud til at løses og som derved kan komme til at understøtte og tydeliggøre nogle af de spændinger, som medarbejderne dagligt skal arbejde i. Helt centralt i disse diskussioner står paradokset mellem på den ene side at ønske en styring, hvor medarbejdernes faglighed skal sættes fri, og den daglige omsorg skal skabes i et tværprofessionelt samarbejde baseret på samskabelse med borgerne og på den anden side bevare en styring med udgangspunkt i BUM-modellen og en opretholdelse af adskilte lovkomplekser for henholdsvis serviceydelser og sundhedsydelser (se Regeringen, 2024). Afhandlingens analyser viser, hvordan et sådant styringsmix er med til at skabe og transformere ansvar, kontrol og frihed i selvstyrende teams, og hvordan en lang række dilemmaer flyttes ned i forhandlingerne mellem medarbejderne. Det bliver fx medarbejdernes ansvar og del af deres samarbejde med borgerne og disses pårørende at sikre borgernes rettigheder og ligebehandling, og jeg har vist, hvordan dette

potentielt skaber spændinger mellem borgere og medarbejdere. Samarbejdet mellem medarbejdere, borgere og pårørende kan med fordel undersøges nærmere i fremtidige forskningsprojekter.

Disse styringsrelationer ser ud til yderligere at kompliceres. I både Buurtzorg og i regeringens udspil til en ny ældreaftale står mere inddragelse af civilsamfundet centralt. I Nederlandene har pårørende en formel forpligtigelse til at yde pleje og omsorg. Samtidig arbejder Buurtzorg systematisk med at inddrage ikke kun nærmeste pårørende, men også naboer og lokalsamfundet i plejen og omsorgen af den enkle borger (Buch & Kjellberg, 2023).<sup>17</sup> I regeringens ældreudspil står et øget samspil med pårørende, lokale fællesskaber og civilsamfund tilsvarende som en central værdi (Regeringen, 2024) og ønskerne indgår også allerede i flere kommunale projekter (fx Købehavns Kommune, 2021). Denne øgede samskabelse fremhæves ofte med en tro på at sådanne serviceinnovationer kan reducere efterspørgslen efter offentlig pleje og omsorg ved at mobilisere borgerne som aktive medproducenter af pleje og dermed gøre dem mere selvhjulpne (Vabø et al., 2022). Samtidig peger forskning på, at en større inddragelse af civilsamfundet og lokale fællesskaber ikke nødvendigvis er uproblematisk (Bertelsen et al., 2021). Som analyserne i denne afhandling viser, kompliceres styringsrelationer og forståelser af især ansvar, og accountability i ældreplejen ændres. Tilsvarende peger Bertelsen et al. (2021) på, at øget samskabelse kan lede til udvanding af det offentlige ansvar i det borgerne og lokalsamfundet gennem tilskyndelser til selvhjulpnehed i stigende grad involveres i plejen, og derved også pålægges et ansvar. Flere forskere peger også på, at en større inddragelse af pårørende og civilsamfund ikke bare komplicerer diskussionerne om ansvar og accountability i offentlig serviceproduktion, men også leder til endnu mere kompliceret relationsarbejde for medarbejderne, som engagerer sig i forskellige former for boundary work i relation til civile aktører (Glimmerveen et al., 2020; Järvinen & Kessing, 2023; Newman, 2016). Ifølge Newman (2016) skaber et fokus på samskabelse i offentlig serviceproduktion ændringer i forholdet mellem institutioner og medarbejdere, hvor grænseflader til professionelle magthierarkier og autoritet konstant skal forhandles samtidig med, at det i højere grad pålægges medarbejderne aktivt selv at bidrage til disse forandringer ved fx hele tiden at søge efter civilsamfundets ressourcer og opbygge nye netværk og kapaciteter. Samtidig viser Järvinen og Kessing (2023), hvordan inddragelsen af tidligere patienter i psykiatrien aktiverer boundary work og diskussioner om professionel identitet blandt medarbejderne. Gennem 'self-casting', 'altercasting' og 'othering' skabes ambivalenser, hvor medarbejderne både prøver at bevare og forsvare eksisterende grænser samtidig med, at de også udvisker andre grænser for at inkludere flere i serviceproduktionen.

På spil er derved potentiel både relationer og grænser mellem medarbejdere og institutioner og mellem medarbejdere og borgere, pårørende og civilsamfund. Afhandlingens

---

<sup>17</sup> Buurtzorg betyder oversat lokal omsorg / neighborhood care.

analyser af, hvordan det relationelle landskab i ældreplejen ændres med indførelsen af selvstyrende teams, kan med fordel suppleres af fremtidig forskning, der undersøger, hvordan ambitionen om en større inddragelse af borgere, pårørende og civilsamfund transformerer ansvar, accountability og grænser samt engagerer medarbejderne i yderligere boundary work og samvirker med konstruktioner af professionelle identiteter.

## 6.7 Omsorgsforståelsernes usynligheder: er kontinuitet altid godt?

I tråd med Foucaults (1984) og flere feministiske forskeres (Bacchi, 2009; Dahl, 2017) pointering af at policy og praksisser altid efterlader noget tavst, noget usynligt, men også at disse: 'silences matter' (Dahl, 2017, s. 89) vil jeg diskutere, hvordan rationaliteten om kontinuitet i selvstyrende teams potentielt efterlader nogle aspekter usynlige og tavse. Som afhandlingens analyser viste, fremstår idealerne om en omsorg baseret på person-kontinuitet centralt – både i policy-dokumenter, men også i medarbejdernes daglige forhandlinger af leveringen af omsorg.

Spørgsmålet om omsorg forstået som en aktivitet, der primært udføres i stabile, nære relationer mellem to mennesker, er som beskrevet i kapitel tre en længere diskussion indenfor omsorgsforskningen. Med udgangspunkt i især uformel omsorg i familiære relationer har flere forskere peget på, at omsorg skal ses som en relation, hvor omsorgsudøveren i sin optagethed af omsorgsmotageren tilsidesætter sig selv (Noddings, 1984), en ansigts-til-ansigts relation, hvor den ene part møder den anden parts behov (Bubeck, 1995) og hvor omsorgsyderen er forpligtet i denne relation (Wærness, 1984). Modsat denne dyadiske forståelse har andre forskere (fx Barnes, 2015; Dahl, 2017; Tronto, 1993) argumenteret for at omsorg i højere grad udøves i 'netværk' eller assemblages, hvori en lang række aktører indgår, og sammen skaber omsorg. Omsorg kan også være flygtig og ikke kun baseret på nære relationer. Indførelsen af selvstyrende teams har potentiale til at usynliggøre disse elementer af omsorg. Kontinuitet og den nære stabile omsorg fremstår som et ideal, der ikke kan modsiges. Det er ikke en legitim position at stille spørgsmålstegn ved, om kontinuitet altid er ensbetydende med kvalitet. På den måde gøres relevante aspekter tavse og usynlige. Som jeg har argumenteret for, betyder denne 'tavsliggørelse' at ældreplejens og omsorgsarbejdets uforudsigelighed ignoreres, og at ansvaret for at sikre kontinuitet skubbes ned til medarbejderne. De stilles dermed med et paradoksalt dilemma, som de fx søger at løse ved at oversætte kontinuitet til enshed i omsorg. Ydermere viser forskning for Norge, hvordan et fokus på kontinuitet kan stå i modsætning til andre kvalitetsforståelser (Gjevjon et al., 2013). Gjevjon et al (2013) viser, hvordan ældreplejens uundgåelige uforudsigelighed og diskontinuitet i nogle tilfælde kan forbedre kvaliteten af omsorgen. Ifølge både ledere og medarbejderne kan et aktivt valg om diskontinuitet bidrage til at identificere nye symptomer hos borgerne, fordi evnerne til at

spotte forandringer kan begrænses af kontinuitetens genkendelighed og gentagelse. På den måde har indførelsen af selvstyrende teams i ældreplejen potentiale til at gøre de flygtige og uforudsigelige former for omsorg usynlige, og potentielt også delegitimere den kvalitet de kan bidrage med. Sådanne diskussioner kræver dog yderligere bidrag fra fremtidig forskning.

Et andet aspekt af denne diskussion er relateret til diskussioner om professionalisme i omsorgsarbejde og attraktive arbejdsvilkår (Dahl, 2000; Hansen, 2015; Kamp, 2012). Ifølge Dahl (2000) har arbejdet i ældreplejen gennemgået en professionalisering, som indebærer at omsorg ikke længere udelukkende betragtes som en særlig feminint konnoteret iboende evne, men som en kvalifikation og noget, der skal læres. Det betyder også, at omsorg som professionelt omsorgsarbejde har begrænsninger, og at den professionelle medarbejder skal levere omsorg i en balance mellem nærhed og distance til den ældre borger. Denne opfattelse af professionalisme i ældreplejen genfindes også hos Kamp (2012), som peger på, at medarbejderne anser det som professionelt at holde en professionel distance til borgerne. Og som ifølge Hansen (2015) blev yderligere understøttet med indførelsen af hverdagsrehabilitering og dets fokus på korte temporale forløb styret af og afsluttet, når borgeren nåede sine rehabiliterede mål. I den norske undersøgelse gav flere medarbejdere udtryk for at de oplevede, at et arbejde baseret på kontinuitet kunne fremstå gentagende og rutinepræget og de anså det at møde mange forskellige borgere som en del af deres professionalisme (Gjevjon et al., 2013). Selvstyrende teams har potentiale til at usynliggøre disse forståelser af professionalisme og i stedet vægte kompetencer relateret til at kunne opbygge nære og trygge relationer med borgerne. Dette betyder potentielt at de medarbejdere, der oplever en professionalisme og arbejdsglæde forbundet med at møde mange forskellige borgere, vil kunne opleve mindre arbejdsglæde i selvstyrende teams. På den måde har indførelsen af selvstyrende team et potentielt indbygget paradoks, hvor medarbejderne på den ene side kan opleve øget indflydelse og øget professionelt råderum og beslutningskraft og på den anden side kan ende med et på nogle måder rutinepræget arbejde, hvor det at se de samme borgere hver dag står i modsætninger til professionaliseringsforståelser og derved til ønskerne om at skabe mere attraktive arbejdspladser. Nærmere undersøgelser af disse potentielle transformationer og sammenhænge af forståelser af professionalisme ville være relevant for fremtidige forskningsprojekter.

## 6.8 Er selvstyrende teams fremtiden?

Analyserne i denne afhandling er blevet til i en tid, hvor indførelsen af selvstyrende teams i ældreplejen stadig var på projektstadiet for mange kommuner og således også i de to kommuner, hvor jeg observerede og interviewede medarbejdere og ledere. Ligesom med konceptet om hverdagsrehabilitering, som også opstod som projekter i kommuner for

derefter at blive et lovkrav, så er selvstyrende teams også på vej som et krav i den kommende ældreaftale. Samtidig spreder konceptet om selvstyrende teams sig både til sygehuse og plejehjem og det indskrives også som en del af en bredere bevægelse mod mere selvstyrende organisationer. Kommunerne begynder også at fremvise undersøgelser af stigende borgertilfredshed samt statistikker over lavere sygefravær og lavere vikarforbrug som indikatorer på selvstyrende teams' succes. Samtidig ved vi fra den internationale forskning at en del offentlige ældreplejeenheder har måttet opgive implementeringen af selvstyrende teams og er gået tilbage til en mere konventionel organisering af plejen og omsorgen (se fx Lalani et al., 2019; Leask & Gilmartin, 2019). Hvad de danske resultater fremover vil vise og om den nuværende entusiasme vil blive bevaret, er svært at sige. Om selvstyrende teams for alvor bliver en forandring, der får gennemslag som en del af det ønskede paradigmeskifte kommer nok til at afhænge af, hvorvidt konceptet kan levere på de store dagsordner politikerne lover. Om vi får bedre kvalitet i ældreplejen og om vi får mere attraktive arbejdspladser, der kan imødegå fastholdelses- og rekrutteringskrisen. Der er altid en fare forbundet med koncepter, der skal løse næsten alle ældreplejens udfordringer og vi kan meget vel ende i en situation, hvor forandringens ambitioner ender med at spænde ben for udbredelse og succes. Men alt det må tiden vise. I første omgang står den kommende ældreaftale, og hvordan den konkret udformes, kommer til at have stor betydning for konceptets videre implementering og eventuelle succes.





# Resumé

## Implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen – et studie af nye styringsformer og omsorgspraksisser

Over de seneste år er ambitioner om at skabe bedre kvalitet og mere attraktive arbejdspladser i ældreplejen kommet på dagsorden i danske kommuner. Med inspiration fra den nederlandske organisation Buurtzorg er kommunerne begyndt at reorganisere ældreplejen og implementere faste, tværprofessionelle og selvstyrende teams. Kommunerne er inspirerede af Buurtzorgs positive resultater i relation til borgertilfredshed, medarbejdetilfredshed samt bæredygtig økonomi og modellen fremhæves ofte som en mulig løsning på ældreplejens udfordringer. Samtidig indskrives denne udvikling i et større politisk reformprogram, hvor selvstyrende teams skal være med til at 'frisætte' borgerne, medarbejderne og ældreplejen. Med implementeringen af selvstyrende teams i ældreplejen introduceres forandringer af omsorgsforståelser, borger- og medarbejderroller, organisering og ikke mindst en ambition om at selvstyrende teams er vejen til mere trivsel og et mere attraktivt arbejde. Disse idealer oversættes ind i en dansk ældrepleje, hvor tidligere tiders reformer ikke erstattes, men skal sameksistere med disse nye ambitioner. I selvstyrende teams er medarbejderne samtidig tiltænkt en central rolle i reformeringen af ældreplejen, idet de nu selv skal styre, bestemme og planlægge plejen og omsorgen sammen med borgerne. Implementeringen af selvstyrende teams adresserer derved både styringsforståelser og medarbejdernes praksisser. Afhandlingen undersøger disse ændringer gennem følgende overordnede forsknings spørgsmål:

Hvordan påvirkes og udvikles forståelser af omsorg, samt medarbejdernes professionelle praksisser, samarbejdsrelationer og identiteter, når kommunerne implementerer selvstyrende teams i ældreplejen? Og hvordan kan disse udviklinger bidrage til ønskerne om at skabe mere attraktive arbejdsvilkår?

Afhandlingen er baseret på et etnografisk studie bestående af centrale og lokale policydokumenter samt feltarbejde med udgangspunkt i to ældreplejeenheder i to danske kommuner. Teoretisk tager afhandlingen afsæt i den eksisterende forskning om selvstyrende teams og kombinerer indsigter herfra med teoretiske inspirationer fra governmentality-litteraturen, feministisk omsorgsforskning, sociologisk professionsteori samt begreberne accountability work og boundary work.

Afhandlingens analyser af opbygget af fire forskningsartikler, som på forskellige måder undersøger, hvordan selvstyrende teams påvirker og aktivt skabes i ældreplejen og hvordan disse ændringer kan ses i lyset af ambitionerne om at skabe mere attraktive arbejdspladser. Samlet set peger afhandlingens fund på, at implementeringen af faste, tværprofessionelle og selvstyrende team i ældreplejen i Danmark rummer en lang række spændinger og dilemmaer. Afhandlingen viser overordnet, hvordan implementeringen af

selvstyrende teams informeres af nye omsorgsforståelser, hvor kvalitet oversættes med kontinuitet, fleksibilitet og helhedspleje og hvor omsorgen og plejen skal skabes i nære og trygge relationer mellem borger og medarbejder. Det skal i højere grad være borgernes ønsker, der udgør grundlaget for omsorgsarbejdet. Samtidig konnoteres selvstyrende teams som vejen til at skabe mere attraktive arbejdspladser ved at give medarbejderne større selvstyre og større fagligt råderum. Jeg viser, hvordan disse idealer følges af forandringer i medarbejdernes praksisser. Medarbejderne får større selvstyring og frihed til at planlægge kørelister samt visitere og allokere tid hos borgerne. Samtidig får de også et større kollektivt ansvar for at kørelisterne går op, at borgerne oplever kontinuitet, helhedspleje og en lige behandling og at visiteringen af ydelser og allokeringen af tid er økonomisk bæredygtig. Den øgede selvstyring følges samtidig af forskellige former for vertikal og horisontal kontrol, der transformerer ældreplejens relationelle landskab og skaber spændinger mellem organisationens behov for synliggørelse og kontrol af medarbejdernes arbejde og idealerne om øget fagligt og professionelt råderum. Endelig peger afhandlingen på, hvordan det øgede tværprofessionelle samarbejde både udfordrer og cementere eksisterende professionelle hierarkier i ældreplejen og påvirker konstruktioner af professionelle identiteter, hvori en god kollega skabes som en der er villig til fleksibelt at overskride faggrænser for at sikre kontinuitet.

Jeg argumenter for, at medarbejderne overordnet oplever de nye organisationer baseret på selvstyrende teams som en positiv forbedring af deres arbejdsvilkår. Større selvstyring af kørelister, færre kollegaer og større indflydelse på udførelsen af omsorgen og plejen bidrager til at skabe ro, forudsigelighed og arbejdsglæde. Samtidig skaber det øgede tværprofessionelle samarbejde samt transformationer af ansvar, frihed og kontrol nye relationelle samarbejder med både positive og negative potentialer for arbejdsmiljøet. Det øgede ansvar og den øgede frihed følges af potentielle magtrelationer og konflikter i de selvstyrende teams, hvor medarbejderne nu i højere grad skal forhandle faglighed, opgaver, tidsallokeringer og kørelister med hinanden. Det tværprofessionelle samarbejde styrker oplevelsen af at levere omsorg af høj kvalitet og den faglige udvikling for især social- og sundhedshjælperne og -assistenterne. Omvendt kan det øgede uformelle tværprofessionelle samarbejde efterlade sygeplejerskerne med en oplevelse af altid at skulle stå til rådighed og at deres daglige arbejdsopgaver vokser efterhånden som social- og sundhedshjælperne og -assistenterne overleverer faglige observationer. Det tværprofessionelle samarbejde kobles til idealerne om omsorg som helhedspleje baseret på kontinuitet og dette skaber et behov for medarbejdere med generalistiske kompetencer. Dette fremstår især for sygeplejerskerne som modsætning til specialistfunktioner og et vertikalt professionelt hierarki.

Afhandlingen bidrager til den eksisterende forskning ved at inddrage nye teoretiske perspektiver for, hvordan vi kan undersøge transformationer af ansvar, frihed og kontrol; konstruktionen af identiteter samt samarbejde i selvstyrende teams. Afhandlingen bidrager også til den eksisterende forskning om omsorg og omsorgsarbejde i ældreplejen ved

at undersøge indførelsen af selvstyrende teams i forlængelse af den hidtidige omfattende forskning om ældrepleje, dennes udvikling og organisering.



# Summary

## **The implementation of self-managing teams in eldercare – a study of new forms of governance and care practices**

In recent years, ambitions to create better quality and more attractive workplaces in eldercare have come on the agenda in Danish municipalities. Drawing inspiration from the Dutch organization Buurtzorg, municipalities have begun to reorganize eldercare and implement fixed, interprofessional and self-managing teams. Municipalities are inspired by Buurtzorg's positive results in relation to satisfaction rates among clients and employees, as well as the promise to provide a sustainable economy. Furthermore, the model is often highlighted as a possible solution to the challenges of eldercare. At the same time, this development is inscribed in a larger political reform program where self-managing teams are intended to 'liberate' citizens, and eldercare. With the implementation of self-managing teams in eldercare new perceptions of care, the role of clients and care workers' professional practices and identities are introduced, and, in relation to this, also an ambition that self-managing teams are the path to a more attractive work environment. These ideals are translated into a Danish eldercare system where previous reforms are not replaced but are meant to coexist with these new ambitions. In self-managing teams, employees are simultaneously assigned a central role in reforming eldercare, as they are now tasked with managing, deciding, and planning care in cooperation with the clients. The implementation of self-managing teams thus addresses both governance understandings and employee practices. This dissertation investigates these changes based on the following research question:

*How are the understandings of care, as well as employees' practices, collaborative relationships and professional identities, affected and developed, when the municipalities implement self-managing teams in eldercare? And how can these developments contribute to the ambition of creating more attractive working conditions?*

The dissertation is based on an ethnographic study consisting of central and local policy documents as well as fieldwork focusing on two eldercare units in two Danish municipalities. Theoretically, the dissertation builds on existing research on self-managing teams and combines insights from this with theoretical inspirations from governmentality literature, feminist care research, sociological professional theory, as well as the concepts of accountability work and boundary work.

The dissertation's analyses are structured around four research articles that, in various ways, examine how self-managing teams influence and are actively created in eldercare, and how these changes can be seen in light of ambitions to create more attractive workplaces. Overall, the findings of the dissertation indicate that the implementation of fixed, interdisciplinary, and self-managing teams in eldercare in Denmark entails significant

tensions and dilemmas. The dissertation illustrates how the implementation of self-managing teams is informed by new understandings of care, where quality is translated into continuity, flexibility, and person-centered care, and where care is to be created in close and trusting relationships between clients and employees. It must, to a greater extent, be the clients' wishes that primarily inform care work. At the same time, self-managing teams are connoted as the path to creating more attractive workplaces by giving employees greater autonomy and more professional discretion. In this dissertation, I demonstrate how these ideals are accompanied by changes in employees' practices. Employees gain greater self-management and freedom to plan work schedules (rotas), as well as to allocate and schedule time with clients. At the same time, they also bear a greater collective responsibility for ensuring that schedules align, that clients experience continuity, person-centered care, and equitable treatment, and that the allocation of services and time is economically sustainable. The increased self-management is accompanied by various forms of vertical and horizontal control, transforming the relational landscape of elder-care and creating tensions between the organization's need for visibility and control over employees' work and the ideals of increased professional discretion. Finally, the dissertation points out how increased interprofessional collaboration both challenges and reinforces existing professional hierarchies in elderly care and influences the construction of professional identities, where being a good colleague involves being willing to flexibly transcend professional boundaries to ensure continuity.

I argue that employees generally perceive the new organizations based on self-managing teams as a positive improvement of their working conditions. Self-managing work schedules, fewer colleagues, and increased influence over the delivery of care contribute to creating calm, predictability, and job satisfaction. At the same time, increased interprofessional collaboration and transformations of responsibility, freedom, and control create new relational collaborations with both positive and negative potentials for the work environment. The increased responsibility and freedom are accompanied by potential power dynamics and conflicts in the self-managing teams, where employees now have to negotiate work schedules, professionalism, tasks, and time allocations with each other to a greater extent. The interprofessional collaboration strengthens the experience of delivering high-quality care and professional development, especially for social and healthcare helpers and assistants. Conversely, the increased informal interprofessional collaboration may leave nurses feeling constantly on call and experiencing their daily workload expanding as social and healthcare helpers and assistants pass on professional observations. The interprofessional collaboration is linked to ideals of care as person-centered and based on continuity, creating a need for employees with generalist competences. This appears particularly for nurses as a contrast to specialist functions and a vertical professional hierarchy.

The dissertation contributes to existing research by incorporating new theoretical perspectives on how we can examine transformations of responsibility, freedom, and

control; the construction of identities, and collaboration in self-managing teams. The dissertation also contributes to existing research on care and caregiving in eldercare by examining the introduction of self-managing teams in line with the extensive existing research on eldercare, its development, and organization.





# Bilag

## Bilag 1: Oversigt over dokumenter i relation til de Ringsted og Københavns kommuner

Ringsted
Beslutningsgrundlag: Afprøvning af lokale teams i Ringsted Hjemmepleje
Spilleregler - Det lokale team øst i Ringsted Kommune
Ringsted Hjemmepleje søger social- og sundhedshjælpere i aftenvagt til Lokal Team
Lokalteams evalueringsrapport – 2022

<b>København</b>
Projektgrundlag: Slip hjemmeplejen fri
Orientering om Slip Hjemmeplejen fri til Sundheds- og omsorgsudvalget (2021-0284027)
Orientering om Status på Slip hjemmeplejen fri til Sundheds- og omsorgsudvalget, 2022
Afslutningsrapport for ansøgningspuljen til Mere Omsorg og nærvær i ældreplejen
Slip hjemmeplejen fri –Midtvejsevaluering af Guldbergs Have
Jobopslag, social- og sundhedshjælper og/eller social- og sundhedsassistent
Jobopslag, sygeplejerske til spændende stilling som gruppefacilitator i Hjemmeplejen Amager
Jobopslag, sygeplejerske til Hjemmeplejen Amager ”slipper hjemmeplejen fri
Guldbergshave indsatskatalog, 2021
Faglig dokumentation for Guldbergshave, 2021
Skema til trivselssamtaler

## Bilag 2: Interviewguide, social- og sundhedsmedarbejder

### Om dig og dit arbejde:

- Navn og alder?
- Uddannelse?
- Hvor mange års erfaring og hvor længe har du arbejdet i kommunen?
- Tidligere jobs og uddannelse?

### Om dagens oplevelser:

- Jeg tænkte vi kunne starte med at snakke lidt om de besøg vi har været på i dag. Er der nogle af besøgene du gerne vil starte med?
- Nogen hvor der skete noget anderledes end der plejer?
- Har det noget at gøre med jeres nye måder at arbejde i teamet på eller?
- Hvad tænker du om det?

### Arbejdet i selvstyrende team:

- Hvad tænker du om ændringen af hjemmeplejen og det at arbejde i et selvstyrende team?
  - Hvorfor har du valgt at arbejde her?
  - Noget der fungerer anderledes/godt/dårligt?
  - Noget du tænker skal ændres?
- Hvad vil det sige at arbejde i et selvstyrende team?
  - Hvad gør du?
  - Og hvordan oplever du arbejdet?
  - Fordele/ulemper
- Stiller det nye eller anderledes krav til dig som medarbejder?
  - Nye fagligheder eller roller?
  - Noget nyt du gør?

### Det tværprofessionelle samarbejde:

- Hvordan oplever du samarbejdet med de andre faggrupper?
  - Fx sygeplejerskerne, visitationen, terapeuterne?
  - Nogle opgaver der 'glider'?
  - Og hvordan foregår/oplever du det samarbejde? Samarbejdet om opgaver
  - Hvad sker der fx når I får en ny borger?
- Hvordan fungerer jeres møder? Fx DTR, borgermøder og triagering?
- Og samarbejdet på tværs af vagtlag? Er der nogen ændringer? Hvordan virker overlappet med aftenvagten?

### **Oplevelser af tid og sted (planlægningsmøder):**

- Hvordan oplever du vagtplanlægningen?
  - Noget der fungerer godt/ikke fungerer?
  - Hvad med jeres puslemøder?
  - Har du fx taget vagter du ikke plejer? Eller oplever der er blevet taget nye hensyn til dig?
- Hvad med selve ruterne/kørelisterne – er der noget der er ændret der?
  - Hvordan er det selv at lave dem?
  - Hvad er en god køreliste for dig?
  - Hvad med borgernes 'tid'?
- Og hvad med jeres lokaler? Hvordan fungerer det?

### **Relationen til borgerne:**

- Hvordan oplever du relationen til borgerne?
  - Noget der er nyt eller anderledes i den måde I arbejder sammen på?
  - Har du fx oplevet at gøre noget andet hos borgeren end det planlagte fordi borgeren hellere ville fx gå en tur?
  - Inddragelse lokalmiljøet?
- Oplever du at arbejdet i det selvstyrende team har givet et nyt eller anderledes syn på borgerne?
- Gør det en forskel at I er færre medarbejdere hos borgerne?

### **Relationen til de pårørende:**

- Hvordan oplever du de pårørende tager imod det nye selvstyrende team?
- Noget der har ændret din relation til de pårørende?
  - Nogen der fx er usikre på om deres gamle mor får det 'de skal'?

### **Ledelse:**

- Hvordan oplever du x's rolle? Er der noget der er anderledes?
- Har du selv oplevet situationer hvor du måske tidligere ville være gået til en leder, men nu snakkede med dine kollegaer i stedet?

### **Dokumentation:**

- Har det at arbejde i et selvstyrende team betydet noget for den måde du dokumenterer på?
  - Skriver du det som advirer eller som sedler/i en bog?
- Er der noget du fx ikke længere 'behøver' skrive ned fordi I er færre medarbejdere om borgerne?

# Referencer

- Abbot, A. (1988). *The system of professions*. University of Chicago Press.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791600>
- Alders, P. (2015). Self-managed care teams to improve community care for frail older adults in the Netherlands. *International Journal of Care Coordination*, 18(2–3), 57–61. <https://doi.org/10.1177/2053434515614429>
- ALLEA (2017). *The European Code of Conduct for Research Integrity*. ALLEA - All European Academies
- Allen, D. (2000). Doing occupational demarcation: The “Boundary-Work” of nurse managers in a district general hospital. *Journal of Contemporary Ethnography*, 29(3), 326–356. <https://doi.org/10.1177/089124100129023936>
- Allen, D. (2001). Narrating Nursing Jurisdiction: "Atrocity Stories" and "Boundary-Work". *Symbolic Interaction*, 24(1), 75–103. <https://doi.org/10.1525/si.2001.24.1.75>
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1992). *Critical management studies*. SAGE.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5): 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (2009). Introduction. In M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott. (Eds.): *Oxford Handbooks of Critical Management Studies*. (pp. 1–26). Oxford handbooks Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199595686.001.0001>
- Amble N. (2013). Autonomy and control when working with humans – A reflection on sociotechnical concepts. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3, 45–62. <https://doi.org/10.19154/njwls.v3i4.3072>
- Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K. & Torfing, J. (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens* (2nd ed.). Djøf Forlag.
- Annosi, M. C., Foss, N., Brunetta, F., & Magnusson, M. (2017). The interaction of control systems and stakeholder networks in shaping the identities of self-managed teams. *Organization Studies*, 38(5), 619–645. <https://doi.org/10.1177/0170840616679454>
- Apesoa-Varano, E. C. (2013). Interprofessional conflict and repair: A study of boundary work in the hospital. *Sociological Perspectives*, 56(3), 327–349. <https://doi.org/10.1525/sop.2013.56.3.327>
- Atkinson, P. & Hammersley, M. (2007). *Ethnography - Principles in practice* (3rd ed.). Routledge.
- Baarts, C. (2009). Stuck in the middle: Research ethics caught between science and politics. *Qualitative Research*, 9(4) 423–439. <https://doi.org/10.1177/1468794109337873>
- Bacchi, C. (2009). *Analysing policy: What's the problem represented to be?* Pearson Education Australia.

- Bacchi, C. (2015) The turn to problematization: Political implications of contrasting interpretive and poststructural adaptations. *Open Journal of Political Science*, 5, 1-12. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Bacchi, C. (2016). Problematizations in Health Policy: Questioning How “Problems” Are Constituted in Policies. *Sage Open*, 6(2), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244016653986>
- Bacchi, C. & Goodvik, S. (2016). Poststructural policy analysis: A guide to practice. Palgrave Pivot. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-52546-8>
- Bach, S., Kessler, I., & Heron, P. (2019). Nursing a Grievance? The Role of Healthcare Assistants in a Modernized National Health Service. *Gender Work and Organization*, 19(2), 205-224. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00502.x>
- Balkema, A. & Molleman, E. (1999). Barriers to the development of self-organizing teams. *Journal of Managerial Psychology*, 14(2), 134-149. <https://doi.org/10.1108/02683949910255205>
- Banks, S. (2016). Everyday ethics in professional life: social work as ethics work. *Ethics and Social Welfare*, 10(1), 35-52. <https://doi.org/10.1080/17496535.2015.1126623>
- Bardon, T., Clegg, S. & Josserand, E. (2012). Exploring identity construction from a critical management perspective: A research agenda. *M@n@gement*, 15(4), 351-366. <https://doi.org/10.3917/mana.154.0351>
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 83(3), 408-437. <https://doi.org/10.2307/2393374>
- Barker, J. R. (1999). *The discipline of teamwork: Participation and concertive control*. SAGE Publications, Inc.
- Barker, J. R. & Tompkins P. K. (1994). Identification in the self-managing organization. *Human Communication Research*, 21(2), 223-40. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1994.tb00346.x>
- Barley, S. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399. <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Barnes, M. (2015). Beyond the dyad – exploring the multidimensionality of care. In M. Barnes, T. Brannelly, L. Ward og N. Ward (eds.), *Ethics of care: Critical advances in international perspective* (1st ed., pp. 31-43). Bristol University Press; Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1t89d95>
- Barr, H., Koppel, I., Reeves, S., Hammick, M., & Freeth, D. (2005). Effective interprofessional education: Argument, assumption and evidence. Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470776445>
- Bate, S.P. (1997). Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human Relations*, 50(9), 1147–1175. <https://doi.org/10.1177/001872679705000905>
- Becker-Reems, E. D. (1994). *Self-managed work teams in health care organizations*. American Hospital Publishing.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016, July-August). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- Bertelsen, T. M., Hansen, M. B., Bliksvær, T., & Lunde, B. V. (2021). Fra effektiv serviceproduktion til samskabelse: udbredelsen af et nyt styringsparadigme i dansk

- ældrepleje. *Politica - Tidsskrift for politisk videnskab*, 53(3), 280-299. <https://doi.org/10.7146/politica.v53i3.130458>
- Bondarouk, T., Bos-Nehles, A., Renkema, M., Meijerink, J., & de, L. J. (2018). *Organisational roadmap towards teal organisations*. Emerald Publishing.
- Bondas, T. (2018). Self-organizing development teams for innovative nursing care. *Nursing Administration Quarterly*, 42(3), 269–277. <https://doi.org/10.1097/naq.000000000000286>
- Braidotti, R. (2000). Teratologies. In I. Buchanan & C. Colebrook (Eds.): *Deleuze and Feminist Theory*, (pp. 156–72). Edinburgh University Press.
- Brannick, T. & Coghlan, D. (2007). In defense of being “native”: The case for insider academic research. *Organizational Research Methods*, 10(1), 59-74. <https://doi.org/10.1177/1094428106289253>
- Briassoulis, H. (2019). Governance as multiplicity: The assemblage thinking perspective. *Policy Sciences*, 52, 419–450. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-09345-9>
- Brownlie, J. & Spandler, H. (2018). Materialities of mundane care and the art of holding one's own. *Sociology of Health and Illness*, 40, 256-269. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.12574>
- Bubeck, D. E. (1995). *Care, Gender and Justice*. Clarendon Press.
- Buch, M. S. (2020). *Buurtzorgs model for hjemmesygepleje og hjemmepleje*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. <https://www.vive.dk/media/pure/dx3yo9vb/4203712>
- Buch, M. S. & Kjellberg, P. K. (2023) Borger-, pårørende- og netværksinddragelse i den nederlandske Buurtzorg-model. Notat. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. <https://www.vive.dk/media/pure/rv71povn/18774622>
- Bucher, S. V., Chreim, S., Langley, A. & Reay, T. (2016). Contestation about collaboration: Discursive boundary work among professions. *Organization Studies*, 37(4): 497–522. <https://doi.org/10.1177/01708406156220>
- Burri, R. V. (2008). Doing distinctions: Boundary work and symbolic capital in radiology. *Social Studies of Science*, 38(1), 35–62. <https://doi.org/10.1177/0306312707082021>
- Butler, J. (1993). *Bodies that Matter: On the discursive limits of "sex"* (1st ed.). Routledge.
- Bødker, M. N. (2018). *Negotiating needs, negotiating old age: An ethnographic study of reablement in the everyday home care practices of a Danish municipality*. Ph.d.-afhandling. Københavns Universitet.
- Bøgeskov, B. M. O. & Segoli, G. (2023). *Implementering af faste teams – hvorfor og hvordan: Stemmer fra 6 kommuner*. Københavns Professionshøjskole.
- Candea, M. (2007). Arbitrary locations: in defence of the bounded field-site. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 13(1), 167-184. <http://www.jstor.org/stable/4622906>
- Carstensen, K., Burau, V., Dahl, H. M., & Hald, A. (2022). How Welfare Professions Contribute to the Making of Welfare Governance: Professional Agency and Institutional Work in Elder Care. *Journal of Social Policy*, 51(4), 900-919. <https://doi.org/10.1017/S0047279421000271>
- Casey, C. (1999). "Come join our family": Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations*, 52(2), 155–178. <https://doi.org/10.1023/A:1016980602039>



- Choi, J. (2006). Doing poststructural ethnography in the life history of dropouts in South Korea: Methodological ruminations on subjectivity, positionality and reflexivity. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 19(4), 435-453.  
<https://doi.org/10.1080/09518390600773163>
- Christensen, G. (2021). Ethical reflections on ethnographic exposure of exclusion in PBL-group learning. In A. Fox, H. Busher, & C. Capewell (Eds.). *Thinking Critically and Ethically about Research for Education: Engaging with Voice and Empowerment in International Contexts* (1st ed., pp. 107-119). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781003094722-9>
- Clarke, A. (2003). Situational analysis: grounded theory after the post-modern turn. *Symbolic Interaction*, 26(4), 553-576. <https://doi.org/10.1525/si.2003.26.4.553>
- Cluley, V. (2020). Becoming-care: Reframing care work as flesh work not body work. *Culture and Organization*, 26(4), 284-297.  
<https://doi.org/10.1080/14759551.2019.1601724>
- Cohen, S. G. (1994). Designing effective self-managing work teams. In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (eds.) *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Theories of self-managed work teams* (p. 67-102). JAI Press.
- Cohen, S.G. & Ledford, G.E. Jr. (1994). The effectiveness of self-managing teams: a quasiexperiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Coleman, S. & Hellermann, P. (2011) Introduction: Queries, collaborations, calibrations. In S. Coleman & P. Hellermann (eds), *Multi-Sited Ethnography: Problems and possibilities in the translocation of research methods* (1st ed., pp. 1-15). Routledge.
- Cort, P. S. & Larson, A. (2024). Analysestrategiske faldgruber i WPR: Erfaringer med at forske, undervise og vejlede i Carol Bacchis kritiske policy-analyse. In T. Frstrup, P. S. Cort, A. Larson, R. Thomsen, R. B. Skovhus & J. E. Kristensen (Eds.), *Problemets politik - En forskningsbaseret antologi om Carol Bacchis poststrukturalistiske policy og interview-analyse i pædagogik og uddannelse* (1st ed., pp. 17-35). DPU; Aarhus Universitet.  
<https://doi.org/10.7146/aui.509>
- Crosina, E. & Bartunek, J. M. (2017). The paradoxical mystery of the missing differences between academics and practitioners. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox* (1st ed., pp. 472-489). Oxford Handbooks Online; Oxford University.
- Cummings, T. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *Academy of Management Review*, 3, 625-34. <https://doi.org/10.2307/257551>
- Currie, G., Finn, R. & Martin, G. (2009). Professional competition and modernizing the clinical workforce in the NHS. *Work, employment and society*, 23(2), 267-284.  
<https://doi.org/10.1177/0950017009102858>
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing, and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen Business School Press
- Czarniawska, B. (2021). How to shadow organizing. In M. Kostera & N. Harding (Eds.), *Organizational ethnography* (pp. 45-58). Edward Elgar Publishing Limited.
- Czarniawska, B. (1992). *Exploring complex organizations: A cultural perspective* (1st ed.). Sage Publications Inc.
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., Rodriguez, L. S. M., & Beaulieu, M. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(Suppl. 1), 116-131.

- <https://doi.org/10.1080/13561820500082529>
- Dahl, H. M. (2000). *Fra k itler til eget t j: Diskurser om professionalism, omsorg og k n*. Ph.d.-afhandling, Aarhus Universitet.
- Dahl, H. M. (2004). A view from the inside: Recognition and redistribution in the Nordic welfare state from a gender perspective. *Acta Sociologica*, 47(4), 325-337. <http://www.jstor.org/stable/4195047>
- Dahl, H. M. (2011). Who can be against Quality? A New Story about Home-Based Care: NPM and governmentality. In C. Ceci, K. Bj rnsdottir, & M. E. Purkis (Eds.), *Perspectives on Care at Home for Older People* (pp. 139-157). (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203805671>
- Dahl, H. M. (2017). *Struggles in (elderly) care: A Feminist View*. Palgrave Macmillan.
- Dahl, H. M. (2019). Et forandret landskab for  ldreomsorg. *Politica*, 51(1), 82-101. <https://doi.org/10.7146/politica.v51i1.131110>
- Dahl, H. M., Eskelinen, L., & Boll Hansen, E. (2015). Coexisting principles and logics of elder care: Help to self-help and consumer-oriented service? *International Journal of Social Welfare*, 24(3), 287-295. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12141>
- Dahl, H. M. & Rasmussen, B. (2012). Paradoxes in elderly Care: The Nordic model. In A. Kamp & H. Hvid (Eds.), *Elderly Care in Transition: Management, meaning and identity at work: A Scandinavian Perspective* (pp. 29-49). Copenhagen Business School Press.
- Dahlke, S., Hunter, K. F., Kalogirou, M. R., Negrin, K., Fox, M. & Wagg, A. (2019). Perspectives about interprofessional collaboration and patient-centred care. *Canadian Journal on Aging = La revue canadienne du vieillissement*, 39(3): 443-455. <https://doi.org/10.1017/S0714980819000539>
- Databeskyttelsesloven. (502 af 23/05/2018). *Lov om supplerende bestemmelser til forordning om beskyttelse af fysiske personer i forbindelse med behandling af personoplysninger og om fri udveksling af sådanne oplysninger*. Justitsministeriet. <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2018/502>
- Davies, B., & Gannon, S. (2011). Feminism/post-structuralism. In B. Somekh & C. Lewin (Eds.), *Theory and Methods in Social Research* (2nd ed., pp. 312-319). Sage Publications Ltd.
- de Jong, M., Kamsteeg, F. & Ybema, S. (2013). Ethnographic strategies for making the familiar strange: Struggling with ‘distance’ and ‘immersion’ among Moroccan-Dutch students. *Journal of Business Anthropology*, 2(2), 168-186. <https://doi.org/10.22439/jba.v2i2.4157>
- Dean, Mitchell (2006). *Governmentality: Magt og styring i det moderne samfund*. Forlaget Sociologi.
- Delbridge, R., Turnbull, P. And Wilkinson, B. (1992). Pushing back the frontiers: Management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes. *New Technology, Work and Employment*, 7(2), 97-106. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.1992.tb00024.x>
- Deleuze, G. (2006). *Foucault* (2nd ed.). Det lille Forlag.
- Deleuze, G. (1990). *Negotiations*. Columbia University Press.
- Deleuze, G. & Guattari, F. (1987). *A thousand plateaus: Capitalism and schizophrenia* (1st ed.). Bloomsbury Publishing.
- Deleuze, G. and Lapoujade, D. (2006). *Two regimes of madness: Texts and interviews 1975-1995*. MIT Press.

- Dent, M. and Whitehead, S. (2002). *Managing professional identities: Knowledge, performativity and the new professionalism* (1st ed.). Routledge.
- Doblinger, M. (2022). Individual competencies for self-managing team performance: A systematic literature review. *Small Group Research*, 53(1), 128–180. <https://doi.org/10.1177/10464964211041114>
- Dombroski, K., Mckinnon, K. & Healy, S. (2016). Beyond the birth wars: Diverse assemblages of care. *New Zealand Geographer*, 72(3), 230–239. <https://doi.org/10.1111/nzg.12142>
- Drennan, V. M., Calestani, M., Ross, F., Saunders, M., & West, P. (2018a). Tackling the workforce crisis in district nursing: Can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study. *BMJ Open*, 8(6), 1–7. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-021931>
- Drennan, V. M., Ross, F., Calestani, M., Saunders, M., & West, P. (2018b). Learning from an early pilot of the Dutch Buurtzorg model of district nursing in England. *Primary Health Care*, 28(6), 23–25. <https://doi.org/10.7748/phc.2018.e1479>
- Drennan, V. M., Ross, F., Saunders, M. & West, P. (2017). The Guy's and St Thomas' NHS Foundation Trust neighbourhood nursing team test and learn project of an adapted Buurtzorg model: An early view. Faculty of Health, Social Care and Education, Kingston University and St George's University of London.
- Duff, C. (2014). *Assemblages of Health. Deleuze's Empiricism and the Ethology of Life*. Springer
- Duff, C. & Hill, N. (2022). Wellbeing as social care: On assemblages and the 'commons', *Wellbeing, Space and Society*, 3, 100078. <https://doi.org/10.1016/j.wss.2022.100078>.
- Dybbroe, B. (2011). The Meaning of Work in Subjective and Intersubjective Perspective: A daily conflict of creating and losing meaning in elderly care. In H. Hvid, & A. Kamp (Eds.), *Elderly Care in transition: Management, Meaning and Identity at Work. A Scandinavian Perspective* (pp. 133-164). (1st ed.). Copenhagen Business School Press.
- Eide T., Gullslett, M., Nilsen, E., Dugstad, J. & Eide, H. (2018). *Tillitsmodellene – hovedpiloting i Oslo kommune*. Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge.
- Ellis, C. (2007). Telling secrets, revealing lives: Relational ethics in research with intimate others. *Qualitative Inquiry*, 13(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/1077800406294947>
- Emery, F. E., & Thorsrud, E. (1969). *Form and Content in Industrial Democracy* (1st. ed.). Tavistock Press.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1969). Socio-technical systems. In F. E. Emery (Ed.), *Systems thinking* (1st. ed., pp. 281-296). Penguin Books.
- Epp, A. M. & Velagaleti, S. R. (2014). Outsourcing parenthood? How families manage care assemblages using paid commercial services. *Journal of Consumer Research*, 41(4), 911-935. <https://doi.org/10.1086/677892>
- Ertner, M. (2019). Enchanting, evoking, and affecting: The invisible work of technology implementation in homecare. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(S5), 33-47. <https://doi.org/10.18291/njwls.v9iS5.112690>
- Eskelinen, L., Boll Hansen, E. & Frederiksen, M. (2006). Fra omsorg til service – nyorientering i hjemmeplejen via frit valg? *Socialvetenskaplig tidsskrift*, 13(1), 19-34. <https://doi.org/10.3384/svt.2006.13.1.2610>
- Esping- Andersen, G. (1990). *Three Worlds of Welfare Capitalism* (1st. ed.). Princeton University Press.

- Evetts, J. (2002). New directions in state and international professional occupations: Discretionary decision-making and acquired regulation. *Work, Employment and Society* 16: 341–353. <https://doi.org/10.1177/095001702400426875>
- Evetts, J. (2006). Short note: The sociology of professional groups: New directions. *Current Sociology*, 54(1), 133–43. <https://doi.org/10.1177/0011392106057161>
- Evetts, J. (2009). New professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences. *Comparative Sociology*, 8(2), 247–266. <https://doi.org/10.1163/156913309X421655>
- Evetts, J. (2011). Sociological analysis of professionalism: past, present and future. *Comparative Sociology*, 10(1), 1–37. <http://dx.doi.org/10.1163/156913310X522633>
- Ezzamel, M. & Willmott, H. (1998). Accounting for Teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 358–396. <https://doi.org/10.2307/2393856>
- Falk, A. L., Hopwood, N., & Dahlgren, M. A. (2016). Unfolding practices: A socio-material view of interprofessional collaboration in health care. *Professions and Professionalism*, 7(2). <https://doi.org/10.7577/pp.1699>
- Falzon, M.A. (2009). Introduction: multi-sited ethnography: theory, praxis, and locality in contemporary research. In M. A. Falzon (Ed.), *Multi-sited ethnography: Theory, praxis, and locality in contemporary research* (1st ed., pp. 1–23). Ashgate Publishing Limited.
- Fenwick, T. (2014). Rethinking professional responsibility: Matters of account. In T. Fenwick & M. Nerland (Eds.) *Reconceptualising Professional Learning: Sociomaterial knowledges, practices and responsibilities* (1st ed., pp. 157–170). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315813714>
- Finansministeriet (2018). *Kortlægning af rekrutteringsudfordringer for social- og sundhedspersonale og sygeplejersker i kommuner og regioner*. Finansministeriet. <https://www.uvm.dk/-/media/filer/uvvm/aktuelt/pdf18/181214-samlet-kortlaegning-af-rekrutteringsudfordringer.pdf>
- Finansministeriet (2023). *Økonomisk analyse. Rekruttering af velfærdsmedarbejdere nu og i fremtiden*. Finansministeriet. [https://fm.dk/media/27317/oekonomisk-analyse\\_rekruttering-af-velfaerdsmedarbejdere-nu-og-i-fremtiden\\_web-a.pdf](https://fm.dk/media/27317/oekonomisk-analyse_rekruttering-af-velfaerdsmedarbejdere-nu-og-i-fremtiden_web-a.pdf)
- Finn, R. (2008). The language of teamwork: Reproducing professional divisions in the operating theatre. *Human Relations*, 61(1), 103–130. <https://doi.org/10.1177/0018726707085947>
- Flynn, R. (2002). Clinical governance and governmentality. *Health, Risk & Society* 4, 155–172. <https://doi.org/10.1080/13698570220137042>
- FOA (2019). *Regionale og kommunale budgetforlig for 2020-2023*. Notat. FOA
- Fontana, A. (2002). Postmodern Trends in Interviewing. In J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of Interview Research: Context and Method* (pp. 161–175). SAGE.
- Foucault, M. (1980a). Truth and Power. In C. Gordon (Ed.), *Power/Knowledge – Selected Interviews and Other Writings 1972-1977 by Michel Foucault* (pp. 78–108). Pantheon Books.
- Foucault, M. (1980b). Two Lectures. In C. Gordon (Ed.), *Power/Knowledge – Selected Interviews and Other Writings 1972-1977 by Michel Foucault*. Pantheon Books.
- Foucault, M. (1994). *Viljen til viden: Seksualitetens Historie 1* (1st ed.). Det Lille Forlag.
- Foucault, M., 1985. *The use of pleasure: Volume 2 of the history of sexuality*. Vintage Books.

- Foucault, M. (1988a). Practicing criticism. In L. Kritzman (Ed.), *Politics, philosophy, culture: Interviews and other writings, 1977-1984* (1st ed., pp. 152-156). Routledge.
- Foucault, M. (1988b). Truth, power, self: An interview with Michel Foucault. In L. H. Martin, H. Gutman, & P. Hutton (Eds.), *Technologies of the self: A seminar with Michel Foucault* (pp. 9-15). Tavistock Publications.
- Foucault, Michel (1991a). Governmentality. In G. Burchell, C. Gordon & P. Miller (Eds.), *The Foucault effect: Studies in Governmentality* (1st ed., pp. 87-104). The University of Chicago Press.
- Foucault, M. (1991b). Questions of Method. In G. Burchell, C. Gordon & P. Miller (Eds.), *The Foucault effect: Studies in Governmentality* (1st ed., pp. 73-86). The University of Chicago Press.
- Foucault, M. (1997a). The ethics of the concern for self as a practice of freedom. In P. Rabinow (ed.), *Ethics: Subjectivity and truth (Essential Works of Foucault 1954-1984, Vol 1)* (pp. 281-301). The New Press.
- Foucault, M. (1997b). Polemics, politics, and problematizations: An interview with Michel Foucault. In P. Rabinow (ed.), *Ethics: Subjectivity and truth (Essential Works of Foucault 1954-1984, Vol 1)* (pp. 11-119). The New Press.
- Foucault, M. (1997c). On the genealogy of ethics. In P. Rabinow (ed.), *Ethics: Subjectivity and truth (Essential Works of Foucault 1954-1984, Vol 1)* (pp. 253-280). The New Press.
- Foucault, M. (1997d). Friendship as a way of life. In P. Rabinow (ed.), *Ethics: Subjectivity and truth (Essential Works of Foucault 1954-1984, Vol 1)* (pp. 135-140). The New Press.
- Foucault, M. (2002a). The subject and power. In J. D. Faubion (ed.), *Power: Essential works of Foucault 1954 – 1984, volume 3* (pp. 326-348). Penguin Books
- Foucault, M. (2002b). *Overvågning og Straf: Fængslets fødsel*. Det lille Forlag.
- Foucault, M. (2016). Theatrum philosophicum. In N. Morar, T. Nail, & D. W. Smith (Eds.), *Between Deleuze and Foucault* (pp. 38–58). Edinburgh University Press.
- Fournier, V. (2000). Boundary work and the (un)making of the professions. In N. Malin (Ed.), *Professionalism, Boundaries and the Workplace* (pp.67–86). Routledge.
- Fox, A., & Reeves, S. (2015). Interprofessional collaborative patient-centred care: A critical exploration of two related discourses. *Journal of Interprofessional Care*, 29(2), 113–118. <https://doi.org/10.3109/13561820.2014.954284>
- Fox, S., Gaboury, I., Chiochio, F. & Vachon, B. (2021). Communication and interprofessional collaboration in primary care: From ideal to reality in practice. *Health Communication*, 36(2), 125-135. <https://doi.org/10.1080/10410236.2019.1666499>
- Fraser, Nancy (1990). Struggle over needs: Outline of a socialist-feminist critical theory of late-capitalist political culture. In L. Gordon (Ed.), *Women, the State and Welfare* (pp. 199-225). University of Wisconsin Press.
- Freemann, R. & Maybin, J. (2011). Documents, practices and policy. *Evidence & Policy*, 7(2), 155–170. <https://doi.org/10.1332/174426411X579207>
- Freidson, E. (1984). The changing nature of professional control. *Annual Review of Sociology* 10, 1-20. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.10.080184.000245>
- Friedson, E. (2001). Professionalism: The third logic. Polity Press
- Frey, J. H. & Fontana, A. (1991). The group interview in social research. *The Social Science Journal*, 28(2), 175-187. [https://doi.org/10.1016/0362-3319\(91\)90003-M](https://doi.org/10.1016/0362-3319(91)90003-M)

- Fritsch, K. (2010). Intimate assemblages: Disability, intercorporeality, and the labour of attendant care. *Critical Disability Discourse*, (Vol. 2), 1-14. <https://cdd.journals.yorku.ca/index.php/cdd/article/view/23854>
- Gaskell, J. (1988) Policy research and politics. *Alberta Journal of Educational Research*, 34(4), 403–417.
- Geerts, I. A. G. M., Bierbooms, J. J. P. A. & Cloudt, S. W. M. G. (2021). Understanding self-managing teams in Dutch healthcare: Empirical evidence to non-sequential team development processes. *Journal of Health Organization and Management*, 35(9), 101-120. <https://doi.org/10.1108/jhom-04-2020-0122>
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341-354. <https://doi.org/10.1017/S0003055404001182>
- Gieryn, T. F. (1983). Boundary-work and the demarcation of science from non-science: strains and interests in professional ideologies of scientists. *American Sociological Review*, 48(6), 781–795. <https://doi.org/10.2307/2095325>
- Gieryn, T. F. (1999). *Cultural boundaries of science: Credibility on the line*. University of Chicago Press.
- Gilbert, J. (2005). Interprofessional learning and higher education structural barriers. *Journal of Interprofessional Care*, 1, 87-106. <https://doi.org/10.1080/13561820500067132>
- Gjevjon, E. R., Romøren, T. I., Kjøs, B. Ø., & Hellesø, R. (2013). Continuity of care in home health-care practice: two management paradoxes. *Journal of nursing management*, 21(1), 182–190. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01366.x>
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2392936>
- Glimmerveen, L., Ybema, S., & Nies, H. (2020). Engaged yet excluded: The processual, dispersed, and political dynamics of boundary work. *Human Relations*, 73(11), 1504-1536. <https://doi.org/10.1177/0018726719875494>
- Gordon, Colin (1991): Governmentality rationality: An introduction. In G. Burchell, C. Gordon & P. Miller (Eds.), *The Foucault effect: Studies in governmentality* (pp. 1-51). The University of Chicago Press.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (1998). Narrative practice and the coherence of personal stories. *The Sociological Quarterly*, 39(1), 163–187. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1998.tb02354.x>
- Gupta, A. & Ferguson, J. (1997). *Anthropological locations: Boundaries and grounds of a field science* (1st ed.). University of California Press.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. In M. S. Pallak & R. O. Perloff (Eds.), *Psychology and work: Productivity, change and employment* (pp. 89-136). American Psychological Association.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Prentice-Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Haderslev Kommune (2021). *Videreudvikling, udbredelse og konsolidering af initiativet "Kaffe først – mennesket for bureaukrati"*. Haderslev Kommune

- Hall, P. (2005). Interprofessional teamwork: Professional cultures as barriers. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 188-196. <https://doi.org/10.1080/13561820500081745>
- Hamm, C. & Glyn-Jones, J. (2019). Implementing an adapted Buurtzorg model in an inner-city NHS trust. *British Journal of Community Nursing*, 24(11), 534-537. <https://doi.org/10.12968/bjcn.2019.24.11.534>
- Handberg, R. (2023). Minister vil 'frisætte' ældreplejen – ellers risikerer samfundet at knække i to, lyder advarslen. d. 04. april 2023. Fagbladet FOA. <https://www.fagbladetfoa.dk/Artikler/2023/04/04/Minister-Aeldreplejen-skal-styres-af-tillid-og-respekt-for-medarbejdernes-faglighed>
- Hannerz, U. (2003). Being there . . . and there . . . and there! Reflections on multi-site ethnography. *Ethnography*, 4(2), 201-216. <https://www.jstor.org/stable/24047809>
- Hansen, A. M. (2015). *Rehabilitating elderly bodies and selves: new forms of care work, professional identity and status in rehabilitative home care*. Roskilde Universitet.
- Hansen, A. M., & Kamp, A. (2019). Welfare professionals in transformation: The case of elderly care. In H. Hvid, & E. Falkum (Eds.), *Work and wellbeing in the Nordic countries: Critical perspectives on the world's best working lives* (1st ed., pp. 43-259). Routledge.
- Hansen, H. C. (2022). Fra tillitspolicy til praksis: Styringsrelasjoner i hjemmetjenestens førstelinje. *Norske sosiologiske tidsskrift*, 6(4), 1–13. <https://doi.org/10.18261/nost.6.4.4>
- Hansen, H. C. & Neumann, C. B. (2023). Logistics of care: Trust-reform and self-managing teams in municipal home care services. *Journal of Social Policy*, 1-16. <https://doi.org/10.1017/S004727942300034X>
- Hansen, L. L., Dahl, H. M., & Horn, L. (Eds.). (2022). *A care crisis in the Nordic welfare states? Care work, gender equality and welfare state sustainability* (1st ed.). Bristol University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2321kf8>
- Haraway, D. (1988). Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575-599. <https://doi.org/10.2307/3178066>
- Hardt, M. (1999). Affective Labor. *Boundary 2*, 26(2), 89–100.
- Hasle, P., & Sørensen, O. H. (2013). Employees as individually and collectively acting subjects - Key contributions from Nordic working life research. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), 9–29. <https://doi.org/10.19154/njwls.v3i3.3009>
- Hasse, C. (2002). *Kultur I bevægelse: Fra deltagerobservation til kulturanalyse – i det fysiske rum* (1st ed.). Forlaget Samfundslitteratur.
- Hawkins, B. (2013). Gendering the eye of the norm: Exploring gendered concertive control processes in two self-managing teams. *Gender, Work and Organization*, 20(1), 113-126. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00588.x>
- Healthcare Improvement Scotland. (2019). *Learning from neighbourhood care test sites in Scotland*. <https://ihub.scot/media/6937/20191205-neighbourhood-care-eval-eevit-v014final.pdf>
- Hegedüs, A., Schürch, A. & Bischofberger, I. (2022b). Implementing Buurtzorg-derived models in the home care setting: A scoping review. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2022.100061>
- Hegedüs, A., Schürch, A., Zentgraf, A., Abegg, A. & Bischofberger, I. (2022a). Opportunities and challenges for home care services in implementing the Buurtzorg model in Switzerland: Results of an exploratory case study (Pflegedienste bei der Umsetzung des Buurtzorg-Modells in der Schweiz: Ergebnisse einer explorativen Fallstudie).

- International Journal of Health Professions*, 9(1): 104 – 115. <https://doi.org/10.2478/ijhp-2022-0011>
- Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (2003). Active Interviewing. In J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Eds.), *Postmodern Interviewing* (pp. 67-80). SAGE.
- Hoppania, H. (2015). Care as a site of political struggle. Ph.D. thesis, Helsinki: University of Helsinki, Department of Political and Economic Studies.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hughes, E. C. (1951). Work and the self. In J. H. Rohrer & M. Sherif (Eds.), *Social psychology at the crossroads* (pp. 313-323). Harper and Brothers.
- Hvid, H. (2014). Socioteknik som samfundsforandring. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 16(4), 126–133. <https://doi.org/10.7146/tfa.v16i4.108982>
- Håland, E. (2012). Introducing the electronic patient record (EPR) in a hospital setting: boundary work and shifting constructions of professional identities. *Sociology of Health and Illness*, 34(5), 761–775. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2011.01413.x>
- Håland, E., & Melby, L. (2023). Coding for quality? Accountability work in standardised cancer patient pathways (CPPs). *Health (United Kingdom)*, 27(1), 129–146. <https://doi.org/10.1177/13634593211013882>
- Jantunen S., Piippo J., Surakka J., Sinervo T., Ruotsalainen S. & Burstrom T. (2020). Self-Organizing Teams in Elderly Care in Finland: Experiences and Opportunities. *Creative Nursing*, 26(1), 37-42. <https://doi.org/10.1891/1078-4535.26.1.37>
- Johansen, F., & van den Bosch, S. (2017). The scaling-up of neighbourhood care: From experiment towards a transformative movement in healthcare. *Futures*, 89, 60–73. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.004>
- Johansen, M. B. (2017). Etisk afgørende øjeblikke – en pragmatisk-dualistisk forsknings-etik. *Studier I Pædagogisk Filosofi*, 6(2), 58–72. <https://doi.org/10.7146/spf.v6i2.25894>
- Josselson, R. (2011). “Bet you think this song is about you”: Whose narrative is it in narrative research? *Narrative Works: Issues, Investigations, & Interventions*, 1(1), 33-51. <https://journals.lib.unb.ca/index.php/NW/article/view/18472>
- Justesen, Lise (2005). Dokumenter i netværk. In M. Järvinen & N. Mik-Meyer (Eds.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. (pp. 215-234). Hans Reitzels Forlag
- Järvinen, M., & Kessing, M. L. (2023). Self-casting and alter-casting: Healthcare professionals’ boundary work in response to peer workers. *Current Sociology*, 71(3), 414-431. <https://doi.org/10.1177/001139212111048532>
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (Eds.) (2012). *At skabe en professionel: Ansvar og autonomi i velfærdsstaten*. Hans Reitzels Forlag.
- Järvinen, M., & Mortensen, N. (2002). Det magtfulde møde mellem system og klient - teoretiske perspektiver. In M. Järvinen, J. E. Larsen & N. Mortensen (Eds.), *Det magtfulde møde mellem system og klient* (pp. 9-27). Århus Universitets Forlag
- Jönson, H., Möllergren, G. & Harnett, T. (2023). *The use of home care as a form of work*. Paper presented at the Transforming Care Conference in Sheffield June 2023.
- Kamara, Y., Rodriguez, C. & Moyo, N. (2022). District nursing using neighbourhood care principles in practice: Reflecting on our experience. *British Journal of Community Nursing*, 27(11), 552-556. <https://doi.org/10.12968/bjcn.2022.27.11.552>



- Kamp, A. (2012). Meaning of work in elderly care in Denmark: Fragile reconstructions. In A. Kamp, & H. Hvid (Eds.), *Elderly care in transition: Management, meaning and identity at work* (pp. 107-132). (1st ed.). Copenhagen Business School Press.
- Kamp, A. & Hansen, A. M. (2019a). Nordic new public management: the case of Denmark. In H. Hvid & E. Falkum (Eds.), *Work and wellbeing in the Nordic countries: Critical perspectives on the world's best working lives* (pp. 221-242). Routledge.
- Kamp, A., & Hansen, A. M. (2019b). Negotiating Professional Knowledge and Responsibility in Cross-sectoral Telemedicine. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(S5). <https://doi.org/10.18291/njwls.v9iS5.112691>
- Kamp, A. & Hvid, H. (2012). Introduction: Elderly care in transition. In A. Kamp & H. Hvid (Eds.), *Elderly Care in Transition: Management, meaning and identity at work: A Scandinavian perspective*. (pp. 13-28). (1st ed.). Copenhagen Business School Press.
- Kamp, A., Hohnen, P., Scheller, V. K., & Hvid, H. S. (2013). *New Public Management: Konsekvenser for arbejdsmiljø og produktivitet*. Skriftserie for Center for Arbejdslivsforskning (CAF) Nr. 3.
- Kamsteeg, F.H. (1998). *Prophetic pentecostalism in Chile: A case study on religion and development policy*. The Scarecrow Press.
- Karasek, R. (1989). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press
- Kemp, N. J., Wall, T. D., Clegg, C. W., & Cordery, J. L. (1983). Autonomous work groups in a greenfield site: A comparative study. *Journal of Occupational Psychology*, 56(4), 271-288. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1983.tb00134.x>
- Kiffin-Petersen, S. & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190210158538>
- Kildegaard, K., Fallentin, M. G. & Bidstrup, S. (2024). *Statsministeren varsler »paradigmeskifte« i velfærd: »Faktisk underminerer det vores unikke samfundsmodel«*. Berlingske Tidende, d. 15. januar 2024. <https://www.berlingske.dk/politik/statsministeren-varsler-paradigmeskifte-i-velfaerden-faktisk-underminerer>
- Kjellberg, P. & Topholm, E. H. (2023, May 4). Organisering af BUM-modellen på ældreområdet. *VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd*. <https://www.vive.dk/da/udgivelser/organisering-af-bum-modellen-paa-aeldreomraadet-jvn2q6vm/>
- Kjellberg, P. K. (2021). Forsøg med Buurtzorg-modellen i Ikast-Brande Kommune – Midtvejsevaluering af forsøg med Lokalpleje i Bording-Engesvang. *VIVE – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd*. <https://www.vive.dk/da/udgivelser/forsog-med-buurtzorg-modellen-i-ikast-brande-kommune-lxmk41vd/>
- Kjellberg, P. K. (2023a). *Kaffe først – mennesket for bureaukratiet. Evaluering af et Buurtzorg-inspireret udviklingsprojekt i Haderslev Kommune*. VIVE – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. <https://www.vive.dk/media/pure/yxd6pmzg/16278997>
- Kjellberg, P. K. (2023b). *Mere Værdig Pleje – Evaluering af et Buurtzorg-inspireret udviklingsprojekt i Syddjurs Kommune*. VIVE – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. <https://www.vive.dk/media/pure/ov95d5xn/18671209>

- Kjellberg, P. K., Buch, M. S. & Anderberg, E. M. (2023). *Nærhed i omsorg – Evaluering af seks kommunale udviklingsprojekter*. VIVE – Det Nationale Forskningscenter for Velværd. <https://www.vive.dk/media/pure/ov956lxn/18429911>
- KL & FOA (2017). *Rekrutteringsudfordringer for social- og sundbedspersonale i kommunerne – Centrale nøgletal vedrørende social- og sundbedspersonale i kommunerne*. KL & FOA
- Knights, D. & McCabe, D. (2003). Governing through teamwork: Reconstituting subjectivity in a call centre. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1587-1619. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00393>
- Knights, D. & McCabe, D. (2000). Bewitched, bothered and bewildered: The meaning and experience of teamworking for employees in an automobile company. *Human Relations*, 53(11), 1481-1517. <http://dx.doi.org/10.1177/00187267005311004>
- Kreitzer, M. J., Mosen, K. A., Nandram, S., & de Blok, J. (2015). Buurtzorg Nederland: A global model of social innovation, change, and whole-systems healing. *Global Advances in Health and Medicine*, 4(1), 40–44. <https://doi.org/10.7453/gahmj.2014.030>
- Kristensen, C. J. (2018). Komplekse hensyn – mesoetiske udfordringer og håndteringer. *Dansk Sociologi*, 29(4), 11-29. <http://dx.doi.org/10.22439/dansoc.v29i4.5948>
- Kuijper, S., Felder, M., Bal, R., & Wallenburg, I. (2022). Assembling care: How nurses organise care in uncharted territory and in times of pandemic. *Sociology of Health & Illness*, 44(8), 1305–1323. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.13508>
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Københavns Kommune (2021). *Slip hjemmeplejen fri*. Københavns Kommune 2021
- Københavns Kommune (2023). *Tværfaglige teams med nærvissitation*. Referat fra Sundheds- og Omsorgsudvalget, d. 01.06.2023.
- Lalani, M. & Marshall, M. (2020). Co-location, an enabler for service integration? Lessons from an evaluation of integrated community care teams in East London. *Health Soc Care Community*, 30(2), 388–396. <https://doi.org/10.1111/hsc.13211>
- Lalani, M., Fernandes, J., Fradgley, R., Ogunson, C., & Marshall, M. (2019). Transforming community nursing services in the UK; lessons from a participatory evaluation of the implementation of a new community nursing model in East London based on the principles of the Dutch Buurtzorg model. *BMC Health Services Research*, 19(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4804-8>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
- Langager, T. N. & Nielsen, T. (2023). *Sosn'er og ergoterapeuter: Små selvstyrende teams er vejen frem for ældreplejen*. Debatindlæg, Sundhedsmonitor, 9. marts 2023. <https://sundhedsmonitor.dk/debat/art9247112/Sm%C3%A5-selvstyrende-teams-er-vejen-frem-for-%C3%A6ldreplejen>
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885–900. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279196>
- Langfred, C. W. 2004. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3): 385-399. <https://doi.org/10.2307/20159588>

- Langfred, C.W., & Rockmann, K. W. (2016). The push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. *Group and Organizational Management*, 41(5), 629-657. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601116668971>
- Langlely, A, Lindberg, K, Mørk, BE, Nicolini, D, Raviola, E & Walter, L. (2019). Boundary work among groups, occupations, and organizations: From cartography to process. *Academy of Management Annals*, 13(2), 704- 36. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0089>
- Larson, G. S., & Tompkins, P. K. (2005). Ambivalence and resistance: A study of management in a concertive control system. *Communication Monographs*, 72(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/0363775052000342508>
- Latimer, J. (2018), Afterword: Materialities, care, ‘ordinary affects’, power and politics. *Sociol Health Illn.*, 40(2), 379-391. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.12678>
- Leask, C. (2018). *Integrated neighbourhood care Aberdeen (INCA) test of change: Evaluation report*. Aberdeen City Health & Social Care Partnership. <https://committees.aberdeencity.gov.uk/documents/s93533/3.2%20Appendix%20B%20-%20INCA%20Evaluation%20Report%20Final.pdf?txtonly=1>
- Leask, C. F., Bell, J., & Murray, F. (2020). Acceptability of delivering an adapted Buurtzorg model in the Scottish care context. *Public Health*, 179, 111–117. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2019.10.011>
- Leask, C., & Gilmartin, A. (2019). Implementation of a neighbourhood care model in a Scottish integrated context—views from patients. *AIMS Public Health*, 6(2), 143–153. <https://doi.org/10.3934%2Fpublichealth.2019.2.143>
- Lee, M.Y. & Edmondson, A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Legg, S. (2011). Assemblage/apparatus: Using Deleuze and Foucault. *Area*, 43(2), 128–133. <https://www.jstor.org/stable/41240474>
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Macmillan Business
- Lehn-Christensen, S. (2016). *Tværfagligt samarbejde i sundhedsfaglig praksis*. Munksgaard
- Lemke, T. (2001). “The birth of bio-politics”: Michel Foucault's lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality. *Economy and Society*, 30(2), 190-207.
- Lewinter, M. (2003). Udviklingen i hjemmehjælp i Danmark: et casestudie i velfærdens omstrukturering. *Nordisk Sosialt Arbeid*, 1, 5-11. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3037-2003-01-0>
- Liberati, E. G. (2017). Separating, replacing, intersecting: The influence of context on the construction of the medical-nursing boundary. *Social Science & Medicine*, 172, 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.11.008>
- Liberati, E. G., Gorli, M., & Scaratti, G. (2016). Invisible walls within multidisciplinary teams: Disciplinary boundaries and their effects on integrated care. *Social Science & Medicine*, 150, 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.12.002>
- Liebst, L. S., & Monrad, M. (2008). Imellem empati og depersonalisering — en følelses-sociologisk analyse af tayloriseringens konsekvenser for hjemmeplejere. *Tidskrift for Arbejdsliv*, 10(1), 056–071. <https://doi.org/10.7146/tfa.v10i1.108648>
- Lincoln, Y. & Denzin, N. (1998). The fifth moment. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.) *The landscape of qualitative research* (1st ed., pp. 407-429). Sage Publications.

- Liveng, A. (2006). Social- og sundhedshjælperelvers omsorgsorientering og hjælperarbejdets modsætningsfyldte krav. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(1), 32. <https://doi.org/10.7146/tfa.v8i1.108537>
- Lykke, N. (2008). *Kønforskning – en guide til feministisk teori, metodologi og skrift* (1st ed.). Forlaget Samfundslitteratur
- MacLure, M. (2013). Classification or Wonder? Coding as an Analytic Practice in Qualitative Research. In: Coleman, R., & Ringrose, J. (Eds.). *Delenze and research methodologies*. (pp. 164-183). Edinburgh University Press. <https://doi.org/10.1515/9780748644124-011>
- Magpili, N. C. & Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. *Small Group Research*, 49(1) 3–33. <http://dx.doi.org/10.1177/1046496417710500>
- Manz C. C., & Sims, H. P., Jr. (1986). Leading self-managed groups: A conceptual analysis of a paradox. *Economic and Industrial Democracy*, 7(2), 141-165. <https://doi.org/10.1177/0143831X8672002>
- Manz, C. C. 1992. Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 45(11), 1119-1140. <https://doi.org/10.1177/001872679204501101>
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1982). The potential for “groupthink” in autonomous work groups. *Human Relations*, 35(9), 773–784. <https://doi.org/10.1177/001872678203500906>
- Marcus G. E. (2011). Multi-sited ethnography: Five or six things I know about it now. In S. Coleman & P. von Hellermann (Eds.), *Multi-sited ethnography: Problems and possibilities in the translocation of research methods* (1st ed., pp. 16–34). Routledge.
- Marcus, G. (1998). What comes (just) after ‘post?’: the case of ethnography. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.) *The landscape of qualitative research* (1st ed., pp. 383-406). Sage Publications.
- Marcus, G. E. (1995). Ethnography in/of the world System: The emergence of multi-sited ethnography. *Annual Review of Anthropology*, 24, 95-117. <https://doi.org/10.1146/annurev.an.24.100195.000523>
- Mathiassen, C. (2011). Etik som praktisk viden i kontekst: Eksempler fra interviews om mobning – og om fængselsliv. *Nordiske Udkast*, 39(1), 24-38. <https://doi.org/10.7146/nu.v39i1.134472>
- Maurits, E. E. M., de Veer, A. J. E., Groenewegen, P. P. & Francke, A. L. (2017). Home-care nursing staff in self-directed teams are more satisfied with their job and feel they have more autonomy over patient care: a nationwide survey. *Journal of Advanced Nursing*, 73(10), 2430–2440. <https://doi.org/10.1111/jan.13298>
- Maybin, J., Honeyman, M., Williams, E., & Perks-Baker, S. (2019). *A review of the West Suffolk Buurtzorg test-and-learn in 2017-18*. The King’s fund. [https://assets.kingsfund.org.uk/f/256914/x/d24c44aa1d/review\\_west\\_suffolk\\_buurtzorg\\_test\\_2019.pdf](https://assets.kingsfund.org.uk/f/256914/x/d24c44aa1d/review_west_suffolk_buurtzorg_test_2019.pdf)
- McAiney, C. A. (1998). The development of the empowered aide model. An intervention for long-term care staff who care for Alzheimer’s residents. *Journal of gerontological nursing*, 24(1), 17-22. <https://doi.org/10.3928/0098-9134-19980101-09>
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473. <https://doi.org/10.1177/1468794105056923>

- Meier, N. (2015). Collaboration in healthcare through boundary work and boundary objects. *Qualitative Sociology Review*, 11(3), 60-82. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115758>
- Melbye, T. (2024). *Regeringen varsler opgør med 30 års overstyring af den nære velfærd med ny aldreform*. Kommunal Sundhed, d. 30. januar 2024. <https://kommunalsundhed.dk/regeringen-varsler-opgoer-med-30-aars-overstyring-af-den-naere-velfaerd-med-ny-aeldrereform/>
- Merton, R. K. (1987). The focussed interview and focus groups: Continuities and discontinuities. *The Public Opinion Quarterly*, 51(4), 550–566. <https://www.jstor.org/stable/2749327>
- Mik-Meyer, N. (2002). Omsorgens herredømme. I M. Järvinen, J. E. Larsen & N. Mortensen (Eds.), *Det magtfulde møde mellem klient og system* (pp. 107-129). Århus Universitets Forlag.
- Miller, P. & Rose, N. (1988). The Tavistock Programme: The government of subjectivity and social life. *Sociology*, 22(2), 171-192. <https://www.jstor.org/stable/42854080>
- Millikin, J. P., Hom, P. W. & Manz, C. C. (2010). Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 687-702. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.001>
- Monsen, K., & de Blok, J. (2013a). Buurtzorg: Nurse-led community care. *Creative Nursing*, 19(3), 122–127.
- Monsen, K., & de Blok, J. (2013b). Buurtzorg Nederland: A nurse-led model of care has revolutionized home care in the Netherlands. *American Journal of Nursing*, 113(8), 55–59.
- Moorhead, G., Neck, C. P., & West, M. S. (1998). The tendency toward defective decision making within self-managing teams: The relevance of groupthink for the 21st Century. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 73(2-3), 327-351. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2765>
- Morgan, S., Pullon, S. & McKinlay, E. (2015). Observation of interprofessional collaborative practice in primary care teams: An integrative literature review. *International Journal of Nursing Studies* 52 (7), 1217–1230. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.008>
- Morgeson, F. P. (2005). The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497–508. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.497>
- Mulhall, A. (2003). In the field: Notes on observation in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, 41(3), 306–31. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02514.x>
- Murphy, E. & Dingwall, R. (2001). The Ethics of Ethnography. In P. Atkinson, A. Coffey, S. Delmont, J. Lofland and L. Lofland (Eds.), *Handbook of Ethnography* (pp. 339-351). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608337>
- Nancarrow, S. A., Booth, A., Ariss, S., Smith, T., Enderby, P. & Root, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources for Health*, 11, 19. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-19>
- Nancarrow, S. A., & Borthwick, A. M. (2005). Dynamic professional boundaries in the health care workforce. *Sociology of Health and Illness*, 27(7), 897–919. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2005.00463.x>

- Nandram, S. S. (2015). *Organizational innovation by integrating simplification: Learning from Buurtzorg Nederland* (1st ed.). Springer.
- Nandram, S. & Koster, N. (2014). Organizational innovation and integrated care: lessons from Buurtzorg. *Journal of Integrated Care*, 22(4), 174-184. <http://dx.doi.org/10.1108/JICA-06-2014-0024>
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1994). From groupthink to teamthink: Toward the creation of constructive thought patterns in self-managing work teams. *Human Relations*, 47(8), 929-952. <https://doi.org/10.1177/001872679404700804>
- Newman, J. (2016). Border Work. Negotiating shifting regimes of power. In J. Gubrium, T. Andreassen & P. Solvang (Eds.). *Re-imagining the human service relationship* (pp. 318-335). <https://doi.org/10.7591/9780801470899>
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work and organization: An introduction*. Oxford University Press.
- Nissen, C. (2023, December 5). Selvstyrende teams fik kritik fra sygeplejersker i sjællandsk kommune: Men på Nørrebro er det en stor fordel. *Seniormonitor*. <https://seniormonitor.dk/nyheder/art9644007/Men-p%C3%A5-N%C3%B8rrebro-er-det-en-stor-fordel>
- Noddings, N. (1984). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education* (1st ed.). University of California Press.
- Noordegraaf, M. (2016). Hybrid professionalism and beyond: (New) forms of professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 187-206. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov002>
- O'Leary, N., Salmon, N. & Clifford, A. M. (2021). The contribution of theory to an ethnographic case study on interprofessional placements in healthcare education. *International Journal of Social Research Methodology*, 24(1), 39-52. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1756636>
- Osborne, S. P. (2010). Introduction. The (new) public governance: A suitable case for treatment? In S. P. Osborne (Ed.), *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 1-16). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Oudshoorn, N. (2008). Diagnosis at a distance: the invisible work of patients and healthcare professionals in cardiac telemonitoring technology. *Sociology of Health & Illness*, 30(2), 272-288. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2007.01032.x>
- Oudshoorn, J. (2008). The Provision of Home Care as a Policy Problem. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 10(1), 7-27. <https://doi.org/10.1080/13876980701833649>
- Pais, C. L. A. (2010). Self-managed teams in the auto components industry: Construction of a theoretical model. *Team Performance Management*, 16(7/8), 359-387. <https://doi.org/10.1108/13527591011090646>
- Papa, M. J., Auwal, M. A., & Singhal, A. (1997). Organizing for social change within concertive control systems: Member identification, empowerment, and the masking of discipline. *Communication Monographs*, 64(3), 219-249. <https://doi.org/10.1080/03637759709376418>
- Parker, M. & Slaughter, J. (1988). *Choosing sides: Unions and the team concept*. South End Press
- Pearson, P. (1992). Autonomous Workgroups: An evaluation at an industrial site. *Human Relations*, 45(9), 905-936. <https://doi.org/10.1177/001872679204500903>

- Petersen, J. H. (2008). *Hjemmehjælpens historie, ideer, holdninger og handlinger*. Syddansk Universitetsforlag.
- Polley, D. & Ribbens, B. (1998). Sustaining self-managed teams: A process approach to team wellness. *Team Performance Management*, 4(1), 3-21. <https://doi.org/10.1108/13527599810212087>
- Powell, J. (2019). Governmentality, Public Policy and Self-Management. *Open Access Journal of Internal Medicine*, 2(2), 15-23.
- Power, M. (1997). *The Audit Society – Rituals of verification*. Oxford University Press.
- Rapley, T. (2008). Distributed decision making: the anatomy of decisions-in-action. *Sociology of Health & Illness*, 30(3), 429–44. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2007.01064.x>
- Prasad, A. & Shadnam, M. (2023). Balancing breadth and depth in qualitative research: Conceptualizing performativity through multi-sited ethnography. *Organization Studies*, 44(5), 831–854. <https://doi.org/10.1177/01708406221145655>
- Prior, L. (2003). *Using documents in social research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857020222>
- Proença, T. (2010). Self-managed work teams: an enabling or coercive nature. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 337-354. <https://doi.org/10.1080/09585190903546870>
- Punch, M. (1986). *The politics and ethics of fieldwork*. SAGE Publications.
- Rapley, T. (2007). Generating an archive. In U. Flick (Ed.), *Doing conversation, discourse and document analysis* (1st ed., pp. 9-23). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849208901>
- Rau, T., & Gonzalez, J. K. (2018). *Many voices one song: Shared power with sociocracy*. Sociocracy for all.
- Reeves, C. L. (2010). A difficult negotiation: fieldwork relations with gatekeepers. *Qualitative Research*, 10(3), 315–331. <https://doi.org/10.1177/1468794109360150>
- Reeves, S., Lewin, S., Espin, S., & Zwarenstein, M. (2010). *Interprofessional teamwork for health and social care*. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9781444325027>
- Reeves, S., Suter, E., Goldman, J., Martimianakis, T., Chatalalsingh, C., & Dematteo, D. (2007). *A scoping review to identify organizational and education theories relevant for interprofessional practice and education*. Canadian Interprofessional Health Collaborative. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7aebf0d1e58fcf615269a2f885ec179f683f6a28>
- Regeringen (2024). *Regeringens ældrereform Du bliver aldrig for gammel til at have det godt*. Social, Bolig- og Ældreministeriet
- Ringsmose, J. & Hansen, M. B. (2005). *Programteorier om Fælles sprog og organiseringen af ældreplejen i Danmark. En tekstanalyse*. Politologiske Skrifter, No. 7/2005. Syddansk Universitet
- Robertson, B.J. (2016). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Portfolio Penguin.
- Robusthedskommissionen (2023). *Robusthedskommissionens anbefalinger*. Indenrigs- og Sundhedsministeriet. <https://sum.dk/Media/638336462586551242/Robusthed-Samlet-Rapport-TILG.pdf>
- Rose, G. (1997). Situating knowledges: Positionality, reflexivities and other tactics. *Progress in Human Geography*, 21(3), 305-320. <https://doi.org/10.1191/030913297673302122>

- Rose, N. (1999). *Powers of Freedom – Reframing political thought* (1st ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488856>
- Roskilde Universitet (2023). *Om akademisk frihed*. Roskilde Universitet. [https://intra.ruc.dk/fileadmin/assets/adm/Forskning/Praksisudvalget/Erklaering\\_om\\_akademisk\\_frihed\\_roskilde\\_universitet\\_2023\\_final.pdf](https://intra.ruc.dk/fileadmin/assets/adm/Forskning/Praksisudvalget/Erklaering_om_akademisk_frihed_roskilde_universitet_2023_final.pdf)
- Rostgaard, T. (2011). Care as you like it: the construction of a consumer approach in home care in Denmark. *Nordic Journal of Social Research*, 2(1), 54-69. <https://doi.org/10.7577/njsr.2042>
- Rostgaard, T. (2012). Quality reforms in Danish home care – balancing between standardization and individualisation. *Health and Social Care in the Community*, 20(3), 247–254. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2524.2012.01066.x>
- Ruotsalainen, S., Jantunen, S. & Sinervo, T. (2020). Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? - a mixed method study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 896. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05733-1>
- Scheuer, S. (2014). Human Relations-skolen. In S. Vikkelsø & P. Kjær (Ed.), *Klassisk og moderne organisationsteori*. (pp. 67-90). Gyldendal.
- Schot, E., Tummers, L. & Noordegraaf, M. (2020). Working on working together. A systematic review on how healthcare professionals contribute to interprofessional collaboration, *Journal of Interprofessional Care*, 34(3), 332-342. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1636007>
- Schuijt, L. (2018). A New World Is Already Here: Lessons from Radically Different Organizations. In: Neal, J. (eds.) *Handbook of Personal and Organizational Transformation*. (pp. 1131-1165). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-66893-2>
- Schwennesen, N. (2019). Algorithmic assemblages of care: imaginaries, epistemologies and repair work. *Sociology of Health and Illness*, 41(S1), 176-192. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.12900>
- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 397-428. <https://doi.org/10.2307/2393857>
- Sewell, G. & Wilkinson, B. (1992). 'Someone to watch over me': Surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, 26(2), 271-98. <https://doi.org/10.1177/0038038592026002009>
- Shore, C. (2012). Anthropology and public policy. In R. Fardon, T. Harris, T. H. J. Marchand, C. Shore, V. Strang, R. Wilson & M. Nuttall (Eds.), *The Sage handbook of Social Anthropology*. SAGE Publications Ltd.
- Shore, C. & Wright, S. (2011). Introduction: Conceptualising Policy: Technologies of governance and the politics of visibility. In C. Shore, S. Wright & D. Però (Eds.), *Policy Worlds: Anthropology and the analysis of contemporary power*. (pp. 1-25). Berghahn Books.
- Shore, C. & Wright, S. (1997). *Anthropology of public policy: Critical perspectives on governance and power* (1st ed.). Routledge.
- Socialstyrelsen (2021). *Pulje: Faste teams i ældreplejen*. Socialstyrelsen, <https://sbst.dk/nyheder/2021/pulje-faste-teams-i-aeldreplejen>
- Social- og Boligstyrelsen (2022). *Ansøgningspulje til forsøg med selvvisitation i ældreplejen*. [https://sbst.dk/puljer-og-tilskud/social-og-aeldreomraadet/ansoegningspuljer/alle-puljer/15853810\\_selvvisitationaeldreplejen](https://sbst.dk/puljer-og-tilskud/social-og-aeldreomraadet/ansoegningspuljer/alle-puljer/15853810_selvvisitationaeldreplejen)



- Spreitzer, G. M., Cohen, S. G. & Ledford, G. E. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group and Organization Management*, 24(3), 340-366. <https://doi.org/10.1177/1059601199243005>
- Stewart, G. L. Stephen H. Courtright and Charles C. Manz S. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Stormhøj, C. (2006). *Poststrukturalismer – videnskab, analysestrategi, kritik*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Strannegård, L. & Friberg, M. (2001). *Already elsewhere: Play, identity and speed in the business world*. Raster.
- Strauss, A. L. (1978). *Negotiations: Varieties, contexts, processes, and social order* (1st ed.). Jossey-Bass Publishing.
- Strauss, A. L. (1985). Work and the division of labour. *The Sociological Quarterly* 26, 1–19.
- Sundhedsstyrelsen (2019). *Faktaark – rekruttering (flere medarbejdere på sundheds- og ældreområdet og task forve)*. <https://sum.dk/Media/637619469059759156/Rekruttering.pdf>
- Sundhedsstyrelsen (2020). *Pulje til at styrket omsorg og nærvær i ældreplejen*. Sundhedsstyrelsen, <https://www.sst.dk/-/media/Puljer/Pulje-til-at-styrke-omsorg-og-naervaer-i-aeldreplejen/Puljeopslag-Omsorg-og-naerhed-i-aeldreplejen.ashx>
- Suter, E., Goldman, J., Matimianakis, T., Chatalalsingh, C., DeMatteo, D.J., & Reeves, S. (2013). The use of systems and organizational theories in the interprofessional field: Findings from a scoping review. *Journal of Interprofessional Care*, 27(1), 57–64. <https://doi.org/10.3109/13561820.2012.739670>
- Szebehely, M. (1995). *Vårdagens organisering. Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten*. Arkiv förlag.
- Szebehely, M. (2006). Omsorgsvardag under skiftande organisatoriska villkor – en jämförande studie av den nordiska hemtjänsten. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(2), 49-66. <https://doi.org/10.7146/tfa.v8i1.108539>
- Szebehely, M. & Meagher, G. (2018). Nordic eldercare – Weak universalism becoming weaker? *Journal of European Social Policy*, 28(3) 294–308. <https://doi.org/10.1177/0958928717735062>
- Szebehely, M. & Trydegård, G. (2012). Home care for older people in Sweden: A universal model in transition. *Health and Social Care in the Community*, 20(3), 300–309. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2524.2011.01046.x>
- Tanzer, K. (2023). Flugt fra Egedal: Sygepleje-gruppe i oprør. 6. nov. 2023. *Frederiksborg Amts Avis*. <https://www.sn.dk/egedal-kommune/flugt-fra-kommune-sygepleje-i-oproer/>
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In R. D. McPhee, & P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (1st ed., pp. 179-210). SAGE Publications.
- Torring, J., Andersen, L. B., Greve, C., & Klausen, K. K. (2020). *Public governance paradigms: Competing and co-existing*. Edward Elgar Publishing. Policy, Administrative and Institutional Change. <https://doi.org/10.4337/9781788971225>
- Triantafillou, P. (2016). Government by standards: The making and managing of accountability in Danish hospitals. *Social Theory and Health*, 14(2), 239–255. <https://doi.org/10.1057/sth.2015.31>

- Trist E. L. & Bamforth K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1), 3–38.  
<https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Trist, E. L. (1993). Introduction to Volume II. In E. Trist & H. Murray (Eds.), *The social engagement of social science, volume 2: A Tavistock anthology--The socio-technical perspective* (pp. 36-60). University of Pennsylvania Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1bj4q98.5>
- Tronto, J. (1993). *Moral boundaries*. Routledge.
- Tronto, J. (2010). Creating caring institutions: Politics, plurality and purpose. *Ethics & Social Welfare*, 4(2), 158–171. <https://doi.org/10.1080/17496535.2010.484259>
- Trydegård, G.-B. (2005). Äldreomsorgspersonalens arbetsvillkor i Norden - En forskningsöversikt. In M. Szebehely (ed.), *Äldreomsorgsforskning i Norden: En kunskapsöversikt* (pp. 143–196). Nordisk Ministerråd. <https://doi.org/10.6027/TN2005-508>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 65(6), 384-399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Tufte, P. & Dahl, H.M. (2016). Navigating the field of temporally framed care in the Danish home care sector. *Sociology of Health and Illness*, 38: 109-122. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.12343>
- Tynell, J. (2002). ”Det er min egen skyld” – nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4(2), 7-24.  
<https://doi.org/10.7146/tfa.v4i2.108372>
- Uddannelses- og forskningsministeriet (2014). *Den danske kodeks for integritet i forskning*. <https://ufm.dk/publikationer/2015/filer/file>
- Vabø, M. (2009). Home care in transition: The complex dynamic of competing drivers of change in Norway. *Journal of Health Organisation and Management*, 23(3), 346-358. <https://doi.org/10.1108/14777260910966762>
- Vabø, M., Zechner, M., Stranz, A., Graff, L., & Sigurðardóttir, S. H. (2022). Is Nordic elder care facing a (new) collaborative turn? *Social Policy & Administration*, 56(4), 549–562. <https://doi.org/10.1111/spol.12805>
- Van Duijn, S. (2020). Everywhere and nowhere at once: the challenges of following in multi-sited ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 9(3), pp. 281-294. <https://doi.org/10.1108/JOE-12-2019-0045>
- Van Maanen, J. (1995). An end to innocence: the ethnography of ethnography. In J. Van Maanen (ed.), *Representation in Ethnography* (pp. 1-35). SAGE Publications.
- Van Mierlo, H., Rutte, C. T. G., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, H. A. C. M. (2005). Self-managing teamwork and psychological well-being: Review of a multilevel research domain. *Group & Organization Management*, 30(2), 211-235. <https://doi.org/10.1177/1059601103257989>
- Verhoeven, I. & Van Bochove, M. (2018). Moving away, toward, and against: How front-line workers cope with substitution by volunteers in Dutch care and welfare Services. *Journal of Social Policy*, 47(4), 783-801. <https://doi.org/10.1017/S0047279418000119>
- Villadsen, K. (2013). Foucaults teknologier: Det nye ’jernbur’ eller virtuelle organisationsdiagrammer? *Nordiske Organisasjonsstudier*, 15(2), 55–77.

- Villadsen, K. (2022). Jane Addams's pragmatist method extended: Care work between abstract rules and situated practice. *Qualitative Inquiry*, 28(10), 1027–1038. <https://doi.org/10.1177/10778004221097050>
- Wadel, C. C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur – en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: SEEK.
- Wadel, C. C. (2005). Når medarbeidere må lede hverandre: Organisasjonsendring mot mer medarbeiderledelse. *Tidsskrift for Arbejdslivsstudier*, 7(4), 79. <https://doi.org/10.7146/tfa.v7i4.108525>
- Wadmann, S., Hauge, A. M., & Emdal Navne, L. (2023). Good conduct in a context of rationing: A case study of how frontline professionals deal with distributive dilemmas of novel gene therapies. *Sociology of Health and Illness*, 45(3), 684–704. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.13608>
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49–61. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90027-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90027-9)
- Wall, T. D., & Clegg, C. W. (1981). A longitudinal field study of group work redesign. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(3), 31-49. <https://www.jstor.org/stable/3000167>
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R. & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 280-304. <https://doi.org/10.2307/256189>
- Weber, C. E., Kortkamp, C., Maurer, I., & Hummers, E. (2022). Boundary work in response to professionals' contextual constraints: Micro-strategies in interprofessional collaboration. *Organization Studies*, 43(9), 1453-1477. <https://doi.org/10.1177/01708406221074135>
- Wedel, J. R., Shore, C., Feldman, G., & Lathrop, S. (2005). Toward an anthropology of public policy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 600(1), 30-51. <https://doi.org/10.1177/0002716205276734>
- Weerheim, W., Van Rossum, L. & Have, W. D. T. (2018). Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, 32(1), 113-128. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066>
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56. <http://dx.doi.org/10.1108/00483489810368549>
- Wilson, J. R. & Whittington, C. M. (2001). Implementation of self-managed teams in manufacturing: More of a marathon than a sprint. *AI & Society*, 15, 58–81. <https://doi.org/10.1007/BF01205738>
- Wilson, P.M. (2001). A policy analysis of the expert patient in the United Kingdom: Self-care as an expression of pastoral power? *Health & Social Care in the Community*, 9(3), 134-142. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2524.2001.00289.x>
- Wright, S. & Reinhold, S. (2011). Studying through: A strategy for studying political transformation. Or sex, lies and British politics. In C. Shore, S. Wright & D. Però (Eds.), *Policy Worlds: Anthropology and the analysis of contemporary power*. (pp. 86-104). Berghahn Books.
- Wright, S. (2011). Studying Policy: Methods, paradigms, perspectives: Introduction. In C. Shore, S. Wright & D. Però (Eds.), *Policy Worlds: Anthropology and the analysis of contemporary power*. (pp. 27-31). Berghahn Books.

- Wærness, K. (1982). Kvinneperspektiver på socialpolitikken. Universitetsforlaget, 1982. *Politica*, 14(3), 160-162. <https://doi.org/10.7146/politica.v14i3.67470>
- Wærness, K. (1984). The Rationality of Caring. *Economic and Industrial Democracy*, 5(2), 185-211. <https://doi.org/10.1177/0143831X8452003>
- Xyrichis, A., Lowton, K. (2008). What fosters or prevents interprofessional teamworking in primary and community care? A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 45(1), 140–153. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2007.01.015>
- Xyrichis, A. & Ream, E. (2008). Teamwork: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing* 61(2), 232–241. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04496.x>
- Yang, S. B. & Guy, M. E. (2011). The effectiveness of self-managed work teams in government organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26, 531–541. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9205-2>
- Yeatts, D. E. & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483328218>
- Yeatts, D. E. & Seward, R. R. (2000). Reducing turnover and improving health care in nursing homes: The potential effects of self-managed work teams. *The Gerontologist*, 40(3), 358–363. <https://doi.org/10.1093/geront/40.3.358>



Over de seneste år er ambitioner om at skabe bedre kvalitet og mere attraktive arbejdspladser i ældreplejen kommet på dagsorden i danske kommuner, som er begyndt at implementere faste, tværprofessionelle og selvstyrende teams. Denne reorganisering søger at løse velfærdsstatens forskellige kriser i relation til befolkningsdemografi, rekruttering og fastholdelse af professionelle, omsorgskvalitet og økonomi. Samtidig indskrives udviklingen i et større politisk reformprogram, hvor selvstyrende teams skal være med til at 'frisætte' borgerne, medarbejderne og ældreplejen.

Med et blik for denne bredere samfundsmæssige rammesætning betragtes selvstyrende teams i denne afhandling ikke blot som en ny organisering, men snarere som et koncept eller nyt paradigme, der bærer på særlige idealer om god omsorg, om borger- og medarbejderroller samt attraktivt arbejde. Disse idealer oversættes ind i en dansk ældrepleje, hvor tidligere reformer ikke nødvendigvis erstattes, men skal sameksistere med de nye ambitioner. I selvstyrende teams får medarbejderne samtidig en central rolle, da de nu selv skal styre, beslutte og planlægge plejen og omsorgen i samarbejde med borgerne. Implementeringen af selvstyrende teams adresserer dermed både styringsforståelser og medarbejdernes praksis og i dette komplekse landskab skabes en række nye dilemmaer og udfordringer.

Gennem et omfattende etnografisk feltarbejde af policy-dokumenter og implementeringen af selvstyrende teams i to lokale ældreplejeeenheder udforsker afhandlingen dette forandrede omsorgslandskab, og ikke mindst de komplekse dynamikker og dilemmaer, der former det. Afhandlingens analyser præsenteres i fire artikler.

Afhandlingen placerer sig teoretisk i en poststrukturalistisk tradition og trækker på den nordiske feministiske omsorgsforskning. Afhandlingen bidrager også til bredere diskussioner i arbejdslivsforskningen omkring teamarbejde, selvstyring, tværprofessionelt samarbejde, kontrol og ansvar.

