

# 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 samhørighed 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: "varetag 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 u håndterlige 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-hjælper 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 (Fokusgruppeinterview, 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-hjælper 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 sygdomsmeddelelse. 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-hjælper 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-hjælper 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. Ansvar for at udarbejde de daglige kørelister. Ansvar 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 sygdomsmeddelelse, 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-sided 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-assistenters og 2 SOSU-hjælpere. Interviewene er gennemført som semistrukturerede interviews med en følsomhed overfor samtalens udvikling (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-hjælper 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 prø-

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 rigtig 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 borgers 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 nøjagtig, at når de er på vej derfra, så kan de lige gå indenom der 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 kørelister 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 kørelister, 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 kørelister 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 kørelister, der skaber mere arbejdsglæde 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 kørelister, 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 kørelister og hvordan denne nye selvbestemmelse og frihed samtidig påvirker ønskerne om at skabe mere attraktive arbejdsvilkår. 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 kørelister. 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 lignede forskning, der ligeledes peger på, at medarbejderne oplever en øget arbejdsglæde, 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 kørelister 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 selvan-svar, 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 anes 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 sociotechnical 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, Tuftes 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 førstelinje. *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-rekrutteringsudfordringen/>
- 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). Teamarbejdets 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 välfärdsvforskning | 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
- Svendsen, 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 organisatoriske 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 - organisasjonsendring 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, mahjpe@ruc.dk