

Quiet quitting og spørgsmålet om dets årsager

Peter Busch-Jensen

Abstract

Fænomenet 'quiet quitting' har det sidste års tid givet anledning til debat, bl.a. om danskernes arbejdsmoral. Overordnet forbindes begrebet med en stigning i mennesker, der abonnerer på den indstilling, at arbejdet fylder for meget i deres tilværelse. Mere specifikt forbindes begrebet med en form for tavs protest herover, hvor der skrues ned for arbejdsmæssig indsats og engagement, uden at det opdages. Hvor udbredt dette fænomen er på vores arbejdsmarked, er i sagens natur vanskeligt at afdække. Det resonerer dog med andre tendenser i tiden og indikerer en ændring i vores måde at forholde os til vores arbejdsliv på. Tilmed netop som vores politikere har blikket stift rettet mod at sikre øget arbejdsudbud og mange arbejdspladser bakser med fastholdelse og rekruttering. Mens vi fra politiske hold opfordres til at komme hurtigere ud på arbejdsmarkedet og blive længere på det, ventilerer mange hverdagsamtaler modsat et ønske om et mindre travlt og hektisk arbejdsliv. Quiet quitting taler derfor ind i en aktuel kompleksitet på vores arbejdsmarked, hvor modsatrettede ønsker brydes og en række mønstre måske må gentænkes. Denne artikel dykker ned i denne kompleksitet med fokus på spørgsmålet om der er tale om vigende arbejdsmoral eller om andre forhold er på spil?

Keywords: anti-work, New Public Management, velfærdsstaten, moralsk stress, fastholdelse og rekruttering, arbejdsidentitet

Forhistorie og kontekst

Med lidt god vilje kan man sige, at vi så småt begyndte at stove til Quiet Quitting allerede i 2004. Det skete med den franske økonom, Corinne Maiers udgivelse: *Goddag til dovenskaben: om kunsten og nødvendigheden af at lave mindst muligt på jobbet*. Her rejste Maier en kras kritik af vores ubarmhjertige stræben efter produktivitet og fremhævede vigtigheden af at stille spørgsmålstegn ved arbejdsmarkedets status quo. Som hun siden forklarede denne opfordring: "Selvfølgelig er det en moralsk fallit, men vi har jo intet valg" (Maier, 2005). I 2018 udkom så David Graebers bestseller: *Bullshit jobs: The rise*

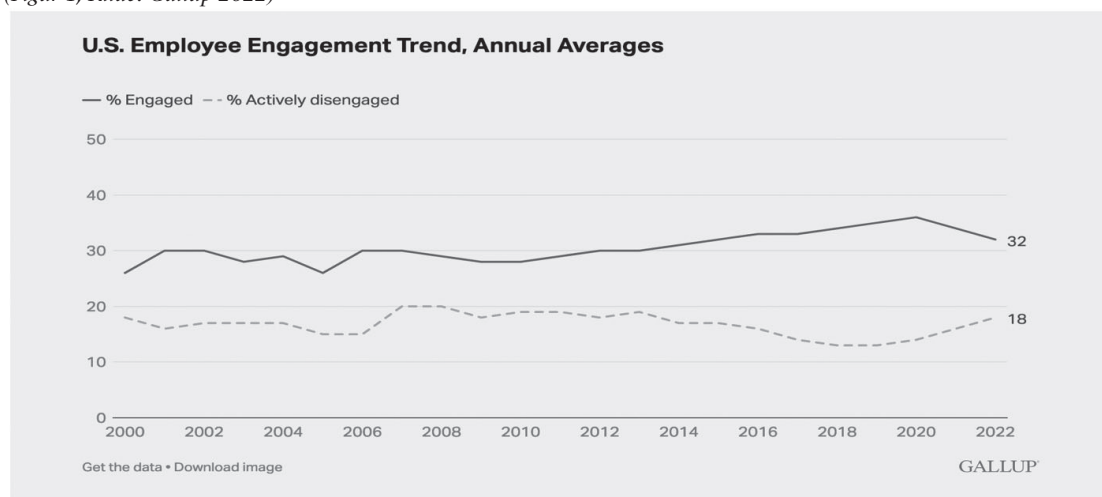
of pointless work and what we can do about it (Graeber, 2018). Her fremlagde han den provokerende påstand, at op til 40 procent af alt arbejde i dag er meningsløst: *bullshit jobs*, i den forstand at det konkret er og opleves som formålsløst af dem, der udfører det. Et forhold, der ifølge Graeber skyldes, at vores kapitalistiske samfundsmodel ikke omsætter øget produktivitet til mere frihed og fritid, men altid til ønsker om yderligere vækst. I slipstrømmen af disse kritiske spørgsmålstegn til moderne arbejdsliv, dukkede begrebet *quiet quitting* så op. Den populære version af historien lyder, at det mere præcist skete på Tik Tok i august 2022, da amerikaneren

Zayad Khan lagde en video op med et hovedbudskab om, at: "arbejdet behøver ikke være dit liv". Reelt er begrebet dog ældre og fænomenet, som sådan, ikke nyt (Buscaglia, 2022; Esen, 2023). Zayads opfordring gik på, at man ikke opgiver sit job, men opgiver tanken om "Going above and beyond at Work". Vendingen: "not going above and beyond" kunne kort efter findes i adskillige artikler om fænomenet quiet quitting. Formentlig fordi Gallup lige efter, i september 2022, publicerede en undersøgelse der viste, at andelen af medarbejdere i USA, der forstod sig selv som 'engageret i deres arbejde', var faldende (ned til omkring 32 procent), mens procentdelen af dem, der følte sig aktivt frakoblet og uengagerede var i vækst (op til omkring 18 procent). Antallet af aktivt uengagerede medarbejdere kunne altså udlægges som det højeste i over et årti. Samtidig kunne Gallups undersøgelse læses sådan, at de medarbejdere, der hverken identificerede sig som engagerede eller som *aktivt* u-engagerede (*loud quitters*), kunne beskrives som 'passivt uengagerede'. Halvdelen af de adspurgte havde nemlig svaret, at de ikke var engagerede i deres arbejde. Og særligt de unge under 35 år rapporterede at have det sådan. Kort efter fulgte derfor en

strøm af nyhedsindslag, der formidlede den sensationelle nyhed, at ca. 50 procent af den amerikanske arbejdsstyrke kunne betegnes som *Quiet Quitters*, der ikke længere ville "go above and beyond" for deres arbejde (Harter, 2022; Gallup, 2022. For en mere udfoldet beskrivelse af begrebets historie, se: Buscaglia, 2022; Mahand & Caldwell, 2023).

De tal, der udløste affæren, kan ses nedenfor. Og som vi kan se, tegner de knap så sensationelt et billede. Fx var tallet for 'aktivt engagerede' faktisk lavere i 2000 end i 2022. Det sensationelle består måske først og fremmest i det overraskende gensyn med et fænomen, mange troede tilhørte og forsvandt med den industrielle tidsalder. I vestlige samfund, som det danske, der i årtier har fokuseret hårdt politisk på at sikre det højest mulige arbejdsudbud på et arbejdsmarked, der samtidig i stigende grad efterspørg medarbejdere, der er villige til at "go above and beyond", har budskabet vakt stor bekymring. Dansk Industri, Dansk Arbejdsgiverforening, og regeringsførende politikere har derfor herhjemme siden talt frygtsomt om risikoen for dalende produktivitet og formindsket konkurrenceevne (Dansk Industri, 2023; Børsen, 2023; Frederiksen, 2023; Dybvad, 2023). I

(Figur 1, Kilde: Gallup 2022)



2023 har vores statsminister således også bidraget til at kickstarte en bredere diskussion om danskernes arbejdsmoral. En tråd der siden er blevet fulgt op af bl.a. partifællen, Kaare Dybvad (Dybvad, 2023). I den anden ende af spektret læser mange modsat tendensen som en længe ventet brydningstid med samfundets arbejdsmani, vækstparadigme, hastighed, travlhed og professionsmæssige status-hierarkier. Hvad affæren mere konkret handler om, er dog svært at klargøre, for både forhåbninger og bekymringer griber om en tvetydig substans. Tvetydig, ikke blot fordi der er indtil videre er tale om en tendens og det i sagens natur er svært at spå om fremtiden, men også fordi der knytter sig metodiske problemer til sagsforholdets afdækning: menneskers *oplevelser* af, samt *forventninger* og *indstilling* til deres arbejde er ikke så nemme at 'måle', slet ikke når de omhandler forsøg på *ubemærkede* adfærdsændringer. Det er heller ikke nemt at vurdere, hvorvidt holdningsændringer så også fører til ændringer i praksis. Med det in mente giver forskning om danskeres arbejdsglæde, stress, samt aktuelle rekrutterings- og fastholdelsesproblemer på det danske arbejdsmarked, dog bestemt anledning til en vis bekymring om vores velfærdsstat og samfundskontrakt. Dog ad helt andre grunde og stier end dem, vores regering peger på. Mens de demografiske udviklingstal peger på problemer for fremtidens arbejdsudbud, peger forskningen om quiet quitting ikke i retning af det moral-filosofiske, men snarere på rigide og forringede arbejdsbetingelser og en voksende kløft mellem mellem ledelse og medarbejdere, forventninger og erfaret realitet (se også Andersen, 2023; Ekman, 2022). Vores velfærdsstat står ganske rigtigt overfor et problem, der på sigt kan true vores samfundsmodel. Løsningen herpå, synes dog først og fremmest at skulle findes i ændrede styrings-, regulerings-, og ledelsesformer, samt værdibegreber på vores arbejdsmarked.

Hvad er op og ned? – Optakt, data, blanke felter og ubesvarede spørgsmål

I Corona-tiden fik mange øjnene op for, at man kunne leve og arbejde anderledes. Covid19-pandemien gav mange mennesker anledning til kortvarigt at genbesøge deres arbejde, hverdagsliv, forældreskab og kærlighedsliv udenfor den vanlige rytme og travlhed. Det fik på interessant vis mange til – mere eller mindre midlertidigt – at tage arbejdets plads i livet op til overvejelse (Harter, 2022). Samtidig styrkede og accelererede Covid19 en allerede eksisterende trend på store dele af vores arbejdsmarked imod øget hybrid og hjemmearbejde, der også indebar en mere eller mindre frivillig afsøgning af de kortsigtede og langsigtede fordele og risici ved alternative organiseringer af arbejds- og hverdagsliv. Lige fra oplevelser af mindre transporttid, kortere møder og bedre work-life balance til oplevelser af svækket kollegaskab og vidensdeling, forringet on-boarding, arbejdsglæde og motivation (Formica & Sfodera, 2022). I første ombæring talte vi om 'The Great Resignation', da mange ansatte valgte at genforhandle eller ligefrem opsigte deres job under Covid19-epidemien. Igen var diskussionen primært baseret på tal fra USA. Ifølge magasinet Fortune havde 4,5 millioner amerikanere sagt deres job op alene i november 2021, og New York Post kunne rapportere om en ny work-less bevægelse og antiwork-gruppe på Reddit, hvor 1.6 millioner amerikanere delte (og i øvrigt fortsat deler) deres erfaringer med, hvordan man kan sige sit job op og leve så frit og billigt som muligt. Da Covid19-pandemien lammede, dukkede så quiet quitting bevægelsen op. Mange udtrykte et ønske om at holde fast i noget, der var kommet til syne under pandemien: lige fra roligere morgener, færre timer i trafikken, og bedre plads til et liv ved siden af arbejdet, til mindre tidsregistrering,

kortere møder, eller mere frihed til at udføre arbejdet på den måde, man selv fandt bedst. Hvilke ønsker og behov, der mere præcist tog form, varierede naturligvis i forhold til fag, arbejdsbetingelser, position, alder, køn og livssituation. Og måske er denne variation netop en del af pointen, idet ønsket om at kunne gentænke gamle mønstre og foretage løbende eksperimenter og justeringer i arbejdslivet, synes gennemgående. Det samme gør kritiske temaer som travlhed, stress, dårlig ledelse, manglende mening, muligheder, indflydelse og work-life balance.

Corona-pandemien forstås ofte som en udløsende katalysator for quiet quitting og for fornemmelsen af, at vores arbejdsliv rummer nogle ubalancer og problemer, som en voksende gruppe af mennesker synes at reagere på. Det er dog vigtigt at slå fast, at disse tendenser også sås før pandemien (Formica & Sfodera, 2022; Eden, 2023). Det samme gælder diskussionen om vores arbejdstid, der på ingen måde er ny (se fx Russell 2016/1932) og i øvrigt ikke – som vi ofte gør – kan isoleres til spørgsmål om timetal, men altid må ses i sammenhæng med andre spørgsmål, om fx arbejdets indhold, organisering, tempo, og det, det kræver af os. Hvad angår spørgsmålet om arbejdstid, skal læseren bemærke, at diskussionen herom ofte har afsæt i et både vilkårligt og misvisende 'bench-mark', nemlig den industrielle tidsalder. Det lyder ofte i den politiske debat, at vi tidligere arbejdede helt op til 60 timer om ugen, og at vores arbejdstid først i 1990 blev sat ned fra 48 til den aktuelle 37-timers arbejdsuge. Vi bør med andre ord forstå, at vi i dag er temmelig tids-forkælede. Fortællingen fortier dog at argumentation bygger på en sammenligning af vores nutid med en historisk set kort og unik periode i arbejdstidens historie, hvis kendetegn netop var en uset tidsmæssig arbejdsbelastning, hverken set før eller siden (Thorup, 2016; Andersen, 2023). Det er ét vigtigt forhold at holde sig in mente. Et an-

det er, at arbejdstidens løbende nedsættelse fra tidlig industritid til i dag samtidig har været ledsaget af en rasende produktivitetsforøgelse, der demonstrerer enhver intuitiv sammenstilling af timeantal og produktivitet (Beskæftigelsesministeriet, 2017). Hvis noget, peger den historiske vinkel snarere på en intensivering af den arbejdstid, der er tale om. Det er kort sagt en u hensigtsmæssig forenkling at reducere diskussionen om quiet quitting til et spørgsmål om timetal. Lige så vigtigt er det at medtænke, at arbejdets indhold, krav og funktionalitet har ændret karakter, sådan at heller ikke sagens menneskelige indhold er sammenligneligt i de sammenholdte perioder. Fænomenet 'arbejde' er ikke en stabil størrelse. Det gælder derfor også dets betydning for os. Noget forenklet kan vi sige, at det arbejdende menneske er gået fra at sælge sin tid og fysiske arbejdskraft i fabrikshaller og ved samlebånd til i dag er stille langt mere af sig selv til rådighed i arbejdsforholdet (Andersen, 2023). Ikke blot vores tid og fysik, men også vores mentale evner til samarbejde, læring, omstilling, innovation, selvbestemmelse og omskoling; samt mentale arbejder på samme. Som resultat heraf ses det, vi med arbejdslivsforsker, Malene Friis Andersens ord, kan kalde "en sammenfoldning mellem arbejde og identitet" (Andersen, 2023: 103), hvor vi også: "producerer med og igennem vores identitet og personlige kvaliteter som følelser, nysgerrighed, relationelle kompetencer, faglighed, hukommelse, opmærksomhed, fantasi, kreativitet, empati, begejstring osv." (Ibid; se også Pedersen, 2009; Kristensen, 2008). Fænomenet quiet quitting og de tendenser, det knytter an til, må altså ses på den baggrund, at der generelt er andet og mere på spil i vores arbejdsforhold end tidligere: mere at vinde, men også mere at tabe. På den baggrund skal quiet quitting måske ses som en mere kompleks protest, der ikke nødvendigvis handler om tid, men snarere om det næringsindhold det aktuelle

arbejdsmarked giver til vores identitet og selvforhold, værdihorisonter og oplevelser af mening. Som forfatterne til et større review af forskningen på området formulerer det: "Quiet quitting employees limit their effort at work – often to maintain personal work/life balance or to maintain health and well-being in a high-pressure work environment" (Mahand & Caldwell, 2022: 9). Fænomenet anslås derfor at vedrøre "...an organization's inability to create a meaningful relationship with its employees (Ibid: 9; se også Hare, 2022; Zenger & Folkman, 2022).

Forskning på området ikke giver megen basis for at udlægge quiet quitting som et moralsk anliggende. I hvert fald ikke i nogen simpel arbejds-etisk forstand. Spørgsmålet er derfor, hvad fænomenet mere konkret omhandler og hvordan det reelt udtrykker sig: taler vi om en radikal kritik af arbejds-samfundet eller taler vi snarere om en ny diskurs om vores arbejdsforhold og om skærpede forventninger til vores arbejdsliv, der i bedste fald piller en smule ved magtbalancen mellem arbejdstager og arbejdsgiver, men ikke udfordrer arbejds-samfundet og vores arbejdsiver som sådan?

Det handler om indflydelse, mening, fleksibilitet og anerkendelse

I arbejdet med denne artikel dukkede en mindre undersøgelse i mit LinkedIn feed op: Rapporten, *101 Arbejdslivs Break Ups*, der formidlede resultater og konklusioner fra uddrag af 101 besvarelser af et spørgeskema delt på LinkedIn, hvor 'quittere' var blevet opfordret til at dele deres overvejelser (Carlsen et.al., 2022). Respondenterne var forskellige, men havde alle sagt deres job op for at skabe plads til en anden tilværelse og et andet arbejdsliv. Over 90 procent af respondenterne havde endvidere svaret at: "God ledelse og et godt arbejdsmiljø"; "En tillidsfuld, sam-

arbejdsorienteret og anerkendende kultur"; samt "Medbestemmelse og udvikling", kunne have fået dem til at blive i deres job. Trods undersøgelsens 'lette' karakter, stemmer disse udmeldinger faktisk godt overens med mere omfattende forskning på området. Fx tre store undersøgelser fra 2021 (Microsoft, 2021; Mercer, 2021; Monster, 2021), der på baggrund af både kvantitative og kvalitative data (åbne undersøgelsesspørgsmål og dybdegående interview) har indkredset tusindvis af ansattes aktuelle motivation for at overveje et jobskifte. Alle tre undersøgelser konkluderer, at stadig flere drømmer om et mere meningsfuldt arbejde, en bedre balance mellem arbejde og privatliv; mere fleksibilitet og kontrol over arbejdsplaner, samt bedre muligheder for karrierevækst og -udvikling (Microsoft, 2021; Mercer, 2021; Monster, 2021). En række nyere forskningsstudier om fænomenets årsager peger i samme retning (Ellis & Yang, 2022; Smith, 2022; Mahand & Caldwell, 2023). Som en central pointe fremhæves "The failure to Value Employees" (Mahand & Caldwell, 2023: 11) eftersom "A quiet quitter who is asked to perform at a high level but who is not treated as a valued individual by his or her supervisor responds by refusing to perform with maximum dedication" (Ibid, se også Smith, 2022; Zenger & Folkman, 2022; Eden, 2023; Hare, 2022). Således lyder den afsluttende konklusion i et andet omfattende litteraturreview: "Among the factors that have a significant impact on the concept of quiet quitting, we identified: poorly valued employees, lack of organizational commitment to employee career development, disengagement of employees, exclusion of employees in organizational decisions, lack of autonomy at work, and a decline in trust in the organization (Pevce, 2023: 128). Forskere, der fra henholdsvis 2019-2022 og 2022-2023 fulgte to danske kommuners forsøg med 4-dages arbejdsuge, kom frem til samme konklusion. I begge kom-

muner sås dog samtidig en bredere tematisering blandt de involverede medarbejdere, af at tilværelsens mening og indhold ikke kan reduceres til enten arbejdslivet eller fritidslivet, men er noget der går på tværs af disse kontekster (Gleerup & Hansen, 2023). Det mest centrale element i de ansattes arbejdsglæde (og altså i kommunernes evne til fastholdelse og rekruttering), var derfor ikke nødvendigvis færre arbejdstimer, men snarere større tillid til den enkelte medarbejder og bedre adgang til fleksibilitet og selvbestemmelse, der skaber mulighed for en mere selvstændig arbejdsløsning og mere sammenhængende hverdag og livsførelse.

Reduktionen af de aktuelle bevægelser på vores arbejdsmarked til et spørgsmål om arbejdsmoral savner vigtige nuancer. Billedet, der konkret tegner sig, antyder ikke en ulmende anti-work bevægelse, der med afsæt i vigende arbejds- og pligtmoral danner grundlag for tvivl om danskernes generelle arbejdsomhed. Snarere ses et sammensurium af protester over arbejdslivets aktuelle indretning, der med samme ret kan tolkes som et stærkt men utilfredsstillet behov for øget deltagelse: ønsker om mere indflydelse, tillid, anerkendelse og fleksibilitet, samt øget opmærksomhed generelt på tidligere omtalte sammenfoldning af arbejde og identitet; arbejdsliv og øvrigt liv. Da disse forhold i sagens natur lægges forskelligt til rette, alt efter hvilket arbejde vi har og hvor i livet, vi befinder os, må vi være varsomme med at koge quiet quitting ned til bestemte behov og udtryk. Vi må forvente variation i protestens styrke, form og indhold, alt afhængig af fx fag, branche, alder, køn og livssituation. Ligesom vi må medtænke betydningen af nationale forskelle i social- og arbejdsmarkedspolitik, arbejdskultur, uddannelse, arbejdsmarked, økonomi m.m. Vi må kort sagt rette opmærksomhed både på det generelle og situerede; numeriske og erfaringsbaserede, i udforskningen af de beskrevne temaer. Når det er sagt,

må disse variationer samtidig identificeres på en bredere kontinentalplade, hvis selvstændige bevægelse har ført vores arbejdsliv over mere instrumentelle ledelses-, og styringsformer, krav og forventningshorisonter, mod i dag mere komplekse og flerfunktionelle forventningshorisonter og orienterings måder, med styrkede sammenfoldninger af arbejde og identitet som resultat.

Når arbejde og identitet foldes sammen

I september 2023 deltog jeg i et forskningsmøde, hvor Ph.D. studerende, Sofie Marie Billekop, præsenterede nogle foreløbige resultater fra hendes studie om less work bevægelsen. Billekop havde være ude og besøge og interviewe nogle af de mennesker, der af forskellige grunde har vendt et travlt arbejdsliv ryggen i søgen efter noget andet. Lidt ala det, vi også præsenteres for i det omdiskuterede *Ærø Manifestet* af Maj My Midtgaard Humaidens (Humaidan, 2023, for mere om Billekops studie, se Billekop, 2023). Det var interessante fortællinger. Dels fordi de tydeliggjorde, hvor svært og hvor hårdt arbejde det i grunden er at bryde med samfundets vanlige livsskabeloner: hvor store ofre og indsatser det reelt kræver. Vigtigere endnu, fordi fortællingerne synliggjorde en interessant forskelligartethed og bredere normativ horisont. For mange handlede beslutningen om et andet arbejdsliv faktisk ikke om at fravælge normalt lønarbejde. For én gruppe af informanter var beslutningen snarere et tilvalg af klimakrisens alvor. Det handlede om at tage klimakrisen mere alvorligt: om at leve mindre forbrugsorienteret, forurene mindre og finde en bedre livsbalance mellem menneske og natur. I forlængelse heraf dukkede således også mere bekymrende fortællinger frem om fx vigende tillid til fremtiden og overvejelser om det meningsfulde ved at

vige sin tid og energi på lønarbejde fremfor andre former for arbejde. For en anden gruppe handlede beslutningen om et andet arbejdsliv om noget helt andet, nemlig om en vigende tillid til vores velfærdsstat og frustrationer over vores velfærdsinstitutioners aktuelle virkemåde; om dårlige normeringer i vuggestuer, børnehaver og skoler og manglende lyst til at placere ens børn i fortravlede, underbemande og regelstyrede institutioner. Det er beretninger, der i øvrigt bekræftes af en nylig undersøgelse, der viser at hver sjette familie har sat den ugentlige arbejdstid ned et sted mellem 5 og 10 timer, fordi de er utilfredse med kvaliteten i deres barns institution (BUPL, 2023; se også Andersen, 2023). Og det er beretninger, som samtidig bekræfter pointen om, at arbejdsmæssige og identitetsmæssige spørgsmål ikke skal betragtes isoleret fra hinanden, men at tendensen, vi kigger på, må forstås mere tværfagligt og tværkontekstuel. Altså igen: ikke fortællinger om arbejdsvægring, men om andre forhold. Slutteligt handlede det for en tredje gruppe snarere om at ville forfølge en arbejds- og karrierevej, der var svær at kunne leve af uden radikale livsstilsvalg, men som altså ikke desto mindre oplevedes værd at forfølge.

Billekops informanter er ikke nødvendigvis 'tavse kvittere'. De kaster dog lys på nogle af de tanker og bekymringer, som kan flytte ind i menneskers arbejdsforhold, når arbejde og identitet, arbejdsliv og øvrigt liv, foldes

sammen på nye mere integrative måder, og hvordan det kan lede til re-orientering. Historierne er forskelligartede, men demonstrerer for så vidt alle en lyst til at arbejde og engagere sig. En lyst, der imidlertid konfronterer værdimæssige og meningsmæssige udfordringer og dilemmaer. Min konklusion på disse beretninger, er, at de snarere vidner om ulykkelig arbejdskærlighed end om vigende arbejdsmoral. Ingen af Billekops informanter anfægter, at arbejde er vigtigt og værdifuldt; og alle vil gerne arbejde og bidrage. De udtrykker dog frustration over stive rammer og manglende fleksibilitet i forhold til oplevede behov, værdier og livssituation; frustration over meningsforhold, som ikke adresseres eller besvares, samt frustration over, at meningsfuldt arbejde ikke forstås som andet og mere end lønarbejde. En sådan fortolkning kan samtidig forklare nogle tilbagevendende pudsigheder og umiddelbare paradokser på vores aktuelle arbejdsmarked, nemlig at mens vi de sidste år har talt stadig mere om fx quiet resignation, quiet quitting, work-less bevægelsen, og eksperimenter med 4-dages arbejdsuge, og stadig flere danskere samtidig oplever et højt stressniveau, sådan at stress – også arbejdsrelateret stress – udgør et stigende folkesundhedsproblem¹, viser en række undersøgelser samtidig, at vi danskere generelt er vældig glade for at arbejde og i øvrigt aldrig har været flere beskæftigede end nu. Fra november til december 2021 faldt



Figur 2. Kilde: specialudtræk af Arbejdskraftundersøgelsen. Danmarks statistik).

ledigheden med 9.400 til 70.900 personer. Det laveste niveau siden september 2008. Og siden er der kun kommet flere til. Således voksede arbejdsstyrken også fra første kvartal 2022 til første kvartal 2023 med 69.000 mennesker, så vi i dag tæller 2.878.000 beskæftigede (Danmarks statistik).

Ikke alene arbejder flere danskere end før. Vi er samtidig generelt set vældig glade for det at arbejde. Det kunne man bl.a. læse mere om i en sommerserie i 2023 i Politiken med bidrag fra bl.a. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, der havde undersøgt, hvor glade vi danskere egentlig er for at arbejde og undersøgt vores arbejdsglædes betydning (Politiken, tema om arbejdsglæde, 2023). Det samme kan læses ud af en undersøgelse fra Center for Velfærdsstudier på Aalborg Universitet, der fra 2002 og frem har spurgt mennesker i alderen mellem 18 og 59 år fra 14 europæiske og nordamerikanske lande, samt New Zealand, om de ville være glade for at arbejde, selv om de ikke havde brug for pengene. I Danmark svarede 81 procent helt eller delvis ja (Center for Velfærdsstudier, Aalborg Universitet, 2002). Undersøgelsen er blevet gentaget to gange siden, senest i 2015, uden at tallene nævneværdigt har ændret sig. Ifølge *The International Social Survey Program* (ISSP) var vi i 2015 faktisk verdensmestre i arbejdsengagement (ISSP, 2015²). Kort sagt, det er muligvis blevet mindre cool at være arbejdsnarkoman, men tegnene på en egentlig anti-work bevægelse leder ikke særligt langt; indtil videre hovedsageligt til et kulturskifte i måden, vi taler om vores arbejdsliv på. To forhold kan dog fortsat slås fast. 1) Mange drømmer om et bedre og mere meningsfuldt arbejdsliv, end det de har. Det var faktisk også det overordnede budskab i den oprindelige undersøgelse af Gallup: faldet i arbejdsglæde og væksten i aktiv modstand kunne i undersøgelsen relateres til frustrationer angående "clarity of expectations, opportunities to learn and grow, feeling cared about, and a

connection to the organization's mission or purpose" (Gallup, in Harter, 2022, s. 3). 2) Vender vi blikket mod Danmark kommer lignende ønsker også til udtryk herhjemme (Andersen, 2023; Gleerup & Meldgaard, 2023; Bowädt et.al., 2023; Ekman, 2022). Generelt set oplever danskere *ikke* det at arbejde som blot et nødvendigt onde, men som en værdsat del af vores selvforhold, sociale liv og borgerskab (Aalborg Universitet, 2002; Politiken, 2023; Bowädt et.al., 2020). Der er derfor ikke nogen tydelige tegn på at vi arbejder mindre (Danmarks Statistik, 2023; Jonassen (Rockwoll Fonden), 2023). Mange danskere udtrykker dog – måske af samme grund – nogle forventninger og ønsker *til* deres arbejde; fx at det understøtter et positivt selvforhold, gode sociale relationer, og muligheder for at gøre en forskel (Andersen, 2023). Som handlestrategi skal quiet quitting derfor ikke umiddelbart anskues som en løsning på et problem. Det må snarere anskues som et tegn på et problem. Spørgsmålet, vi står tilbage med er derfor, hvad dette problem så er?

Som sagt er tendensens konkrete indhold og omfang vanskeligt at bestemme præcist, da quiet quitting ikke nødvendigvis viser sig i statistikker over ledighed og beskæftigelsessekvenser. Ad den vej er tallene for så vidt også interessante ved at pege på det, vi *ikke* ved og måler, men måske ville have gavn af at interessere os mere for: hvordan arbejdsforholdet rent faktisk opleves og erfares af og giver mening for den enkelte i forhold til en mere samlet tilværelse med mange forskelligartede engagementer, hensyn og interesser. Vi måler og vejer en hel masse på danskernes arbejde: hvad der arbejdes med, hvor, hvornår og hvor meget. Men for os mennesker er arbejde jo netop mere end det vi måler på og får løn for. Og måske er dét en del af pointen. Arbejde og identitet; arbejdsliv og øvrigt liv, er forbundne størrelser al den stund, der med en formulering af arbejdspsy-

kolog Malene Friis Andersen: "ikke findes et særskilt nervesystem for arbejdspladsen og et til privatlivet" (Andersen, 2023: 193), og det hele, af den enkelte, derfor indskrives i og forstås på baggrund af en samlet livsførelse. Når det er sagt, antyder de eksisterende data at quiet quitting og nye 'work-less' orienteringer ikke nødvendigvis handler om, at vi vil arbejde *mindre*, som snarere handler om, at vi vil arbejde *anderledes*. Fx, så det bliver muligt at skabe en mere balanceret og sammenhængende hverdag, praktisk såvel som værdimæssigt. Men måske også sådan, at der gives mulighed for *andet* arbejde end lønarbejdet: omsorgsarbejde, frivilligt arbejde, politisk arbejde, selv-arbejde. Kort sagt: sagens kerne vedrører måske ikke et ønske om frihed *fra* arbejde, men et ønske om mere frihed *i* arbejdet. Og vi skal bemærke, at hvis sidstnævnte ønske ikke opleves at kunne indfries, kan det naturligvis for noget slå om i ønsker om førstnævnte.

En politisk protest kamufleret som individualisme?

Begrebet quiet quitting indfanger et engagement, hvor man i stedet for at engagere sig i en løbende indsats for at forbedre sin karriere, skiller sig ud og imponere sin leder, er fysisk til stede, men ikke nødvendigvis fuldt ud engageret. Ja måske indimellem kun tilstrækkelig engageret til ikke at blive fyret, så man kan beholde den løn, der giver mulighed for livsudfoldelse andre steder. Som sagt antyder begrebet herved lidt af en anakronisme: en orientering mod at protestere ved *ikke* at meritere sig og skille sig ud. Det lyder unægteligt som et nyt kritisk sindelag og endvidere som en interessant reaktivering af noget fra klassekampens værktøjskasse. Kort sagt, som et revolutionært fænomen med rødder tilbage i arbejderbevægelsen. Arbejderbevægelsen har en lang historie, hvor vi bl.a. støder på begrebet "work-to-rule". Arbejd-efter-regler-

ne-aktioner beskriver en kampmetode, der længe er blevet brugt af arbejdere rundt om i verden, som en effektiv, men legitim form for kamphandling under konflikt. Historisk har metoden været anvendt af fagforeninger til at presse modparten vha. en aktionsform, der på én gang fungerer som en form for sabotage, men samtidig synliggør arbejdernes faktiske men ofte undervurderede engagement i arbejdsopgavens udførelse og virksomhedens afhængighed af samme. Måske har nogle af os stiftet bekendtskab med denne protestform uden at vide det, hvis vi i løbet af det sidste års tid har oplevet unormal forsinkelse eller at vores kufferter er forsvundet i Københavns Lufthavn.

I 1968 anvendte mere end 2.000 Air Canada lufthavnsmedarbejdere og kommunikations medarbejdere aktionsformen i en arbejdskonflikt (Lord, 2022). Repræsentanter udtalte, at deres medlemmer normalt ville tage de "genveje" de kunne, for at holde passagererne i bevægelse med maksimal hastighed. Men at de nu opgav disse genveje og i stedet arbejdede strengt efter flyselskabets regler og forskrifter, indtil et forlig blev indgået. Interessant nok viste aktionen at flyselskabets daglige drift tydeligvis kun virkede, fordi personalet rutinemæssigt gik ud over, hvad deres job formelt set indebar, samt at selskabet derfor ikke kunne fungere uden medarbejdernes selvstændige engagement. Et andet eksempel finder vi, da de franske jernbaner blev nationaliseret i 1938 og strejker var forbudt. Jernbanearbejdere var klar over, at fransk lov forpligtede ingeniører til at sikre sikkerheden på enhver bro, som toget passerede over. Hvis der efter en undersøgelse stadig var tvivl om denne sikkerhed, var ingeniøren forpligtet på at rådføre sig med andre medlemmer af jernbane-operationen og togpersonalet. I dette tilfælde opfordrede arbejderne til at hver en bro måtte inspiceres, sådan at utallige mennesker løbende måtte konsulteres, hvilket naturligvis hurtigt

førte til, at ingen af togene kørte til tiden. Arbejd-efter-reglerne-aktioner handler ikke kun om at minimere arbejdsbyrden. De kan også bruges til at sabotere operationerne.

Quiet quitting og work-less fænomenet udtrykker en protest. Tendensen kan derfor opleves at have en vis affinitet med hidtidige modstand- og aktionsformer. Denne parallel er relevant at have in mente, men vi må medtænke en vigtig forskel. Nemlig at quiet quitting bevægelsen indtil videre præges af en personlig og psykologisk holdning, bundet til tilsyneladende individuelle ønske om mentalt velvære og mening. Arbejdpsykologien hævder ganske vist med rette, at denne tilgang kan bidrage til at modvirke udbrændthed, at mennesker sætter bedre og sunde grænser i deres arbejdsliv, opbygger en vis følelse af kontrol og hjælper folk med at prioritere, hvad der virkelig betyder noget. Det faktum, at det typisk er psykologer, der påpeger dette, demonstrerer dog samtidig protestens svaghed i forhold til at blive omsat til mere kollektive krav om forandring (En pointe, der også fremsættes af Lord, 2022).

Når jeg her trækker tråde mellem quiet quitting og arbejderbevægelsens bagkatalog, er det for at tematisere dette spørgsmål om fænomenets karakter. Kigger vi på et rent individuelt problem eller er der også tale om et mere fælles politiske anliggende? Tendensen dækker som sagt *forskellige* reaktionsmønstre og vigtige individuelle variationer, der forståeligt kan invitere til, at vi hovedsageligt relaterer den til individuelle ny-orienteringer til en eksisterende samfundsorden. Fx har en amerikanske undersøgelse om fænomenet (Lee et al, 2023) afdækket, hvordan begrebet for højtuddannede typisk markerer en overvejelse over arbejdstid og arbejdsintensitet, fordi man ønsker mere plads til andre ting og derfor større fleksibilitet eller færre timer. Mens det for andre, ikke mindst ufaglærte, ofte handler om noget andet og mere alvorligt, nemlig om nødvendigheden af et vist

forsvarsværn mod at blive spist med hud og hår eller sat i en ubærlige arbejdssituation. (Ibid). Hvis man er tvunget til at dukke op, men i stigende grad må forsvare sig mod oplevelser af enten udnyttelse, udmattelse, ydmygelse, meningsstab eller moralsk stress, vha. diverse former for mental frakobling og/eller kynisme (se fx Birkmose, 2020), kan et fravalg af engagement bestemt være meningsfuldt. Beslutningens umiddelbart psykologiske og individuelle karakter understøtter dog hurtigt også en individualistisk forklaringsramme. En forklaringsramme, som også den politiske diskurs om arbejdsmoral tager fat i og for så vidt også vores fagforbund, når eksempelvis aktuelle rekrutterings- og fastholdelsesproblemer indenfor vores sundhedsvæsen reduceres til krav om lønforhøjelse. Sådanne fortællinger understøtter hinanden i, at de nye kritiske spørgsmål til vores arbejdsliv og dets indretning alene er udtryk for nye individuelle præferencer og orienteringsformer. Ikke mindst i den nye generationer (Arar et al., 2023). At en tendens primært udtrykker sig i individuelle svar og løsningsstrategier, er imidlertid ikke ensbetydende med, at dens årsager ikke samtidig kan være strukturelle. Og som vi har set, peger forskning i den retning. Tendensen i al dens mangfoldighed udtrykker forskelligartede reaktioner på det eksisterende arbejdsmarkeds virkemåde (Lee et al, 2023; Andersen, 2023; Mahand & Caldwell, 2023; Pevec, 2023; Ekman, 2022). Eller som det konstateres i et internationalt studie om quiet quitting i offentlige institutioner: "The most intense emotions felt by those experiencing the QQ process were devalued, unhappiness, and desperation" (Esen, 2023: 296).

Mens arbejderbevægelsens work-to-rule aktioner udpeger en interessekonflikt mellem arbejdsgivere og arbejdstagere, peger quiet quitting på en bredere konfliktakse; ikke nødvendigvis mellem arbejdstagere og arbejdsgivere, men snarere mellem arbejds-

livets generelle modus operandi, og den tilværelsesform og samfundsmæssige orden, som arbejdslivets deltagere i dag befinder sig i. Oversættelsen af quiet quitting til et rent individuelt fænomen risikerer derfor ikke alene at vanskeliggøre en reel undersøgelse af noget, vi måske som fællesskab bør kigge nærmere på. En sådan fortolkning bidrager også til at afpolitisere et problem, der måske netop er politisk.

Fænomenet antyder et arbejdsmarked, der ikke tilbyder tilstrækkelige muligheder for indflydelse, deltagelse, håndtering af og svar på en række oplevede problemer. Uanset hvordan vi tolker tendensen, må vi alt andet lige betragte det som et sundhedstegn, hvis mennesker aktivt reagerer på noget, de oplever som usundt: dvs. presser dem eller gør dem frustrerede, utilfredse, ulykkelige eller ligefrem syge. Mens denne tendens naturligvis ikke bør overfortolkes, vil det være tilsvarende forkert, hvis den modsat ignoreres, af-politiseres og/eller psykologiseres. Hvis det moderne arbejdsmarked begynder at gispe efter vejret, hvis dens medarbejdere beslutter sig for at stoppe med at gøre mere, end de bliver betalt for, eller hvis dets medarbejdere begynder at gispe efter vejret, når de forbliver på det – bør det problematiserende blik nødvendigvis også rettes mod arbejdsmarkedets mere strukturelle forhold og virkemåde. Ikke alene mod eller indad af den enkelte medarbejder. Samtidig: hvis en stadig mere udbredt utilfredshed forbliver ved den individuelle protest, kan vi ikke ad den grund slutte at problemet blot er personligt. Det kan lige så vel pege på, at arbejdsmarkedets organisatoriske og politiske institutioner er kommet ud af trit med de mennesker, de repræsenterer. Og at dét måske er en del af problemet.

Quiet quitting handler primært om ulykkelig (arbejds)kærlighed. En fortolkning sat i kontekst

Jeg har i overskriften til dette afsnit – og også tidligere i teksten – forsøgt at beskrive quiet quitting og work-less bevægelsen med en metafor om ulykkelig arbejdskærlighed. Metaforikken skal ikke tolkes sådan, at vi alle er forelsket i vores arbejde, men forstås derhen, at vi må forstå de beskrevne tendenser på det bredere baggrundstæppe, at vi lever i et arbejdssamfund, hvor den enkeltes arbejdsforhold i stigende grad opfattes som central kilde til både personlig og samfundsmæssig værdi og at arbejde, derudover, har en almenpsykologisk betydning, forstået sådan af vores oplevelse af identitet; af at være aktivt skabende, deltagende og bidragende i verden, i vid udtrækning formidles gennem vores arbejde (Graeber, 2018; Kamp, 2021; Andersen, 2023). De nævnte tendenser bør derfor retteligt vække bekymring og tages alvorligt.

Vi diskuterer om mennesker er i færd med eller overvejer at trække sig fra deres arbejde. Spørgsmålet, vi prøver at blive klogere på, er hvornår og hvorfor folk trækker sig fra deres arbejde? Det gives der utvivlsomt forskellige svar på. Vi ved dog fra mange undersøgelser om arbejdsrelateret stress, trivsel, fastholdelse og rekruttering (Andersen, 2023; Borg et.al., 2010; Bowädt, et al., 2020; Cronqvist et.al. 2006; Engelsen et.al.; 2023; Hasle et.al., 2015; Johansson & Theorell, 2003; Kamp, 2021; Pratt & Ashforth, 2003; Semmer et al. 2015), at et typisk svar lyder: når vi ikke længere kan se meningen med det, ikke kan stå inde for det og/eller ikke har indflydelse på det.

Mit ordvalg om ulykkelig kærlighed tager udgangspunkt i den forestilling, at det arbejdende menneske må betragtes som et aktivt meningssøgende subjekt (Baldry, et.al., 2007; Brief, et al. 1990; Gadamer, 2004; Honneth, 2003, Kamp, 2021; Pratt, 2003; Weick, 1995).

Hvem vi er og hvad vi finder vigtigt er derfor ikke blot bundet til sociale kategorier som fx løn, titel, fag, alder, position, eller uddannelse, ligesom det heller ikke determineres af de formelle magtforhold og hierarkier, der hersker på vores arbejdsmarked. Medarbejdere i enhver organisation er før deres arbejdsmæssige rolle og identitet sociale og meningssøgende væsener, der fører deres liv i og på tværs af forskellige sammenhænge og værdihorisonter, hvoraf arbejdslivet blot er én arena ud af mange andre (Holzkamp, 2013, 2016). Vores identitet er derfor grundlagt på en række ekstra-organisatoriske forhold og spørgsmål, som vi typisk finder væsentlige for os og på hvis baggrund vi ofte forstår vores arbejdsforhold og kan formulere modstand og protest. Ikke mindst hvis vores arbejdsforhold udfordrer disse ekstra-organisatoriske væsentligheder. Menneskers arbejdsidentitet kan af samme grund ikke sættes på formel, afdækkes rent statistisk, eller reduceres til enten tilpasning eller utilpassethed, eller til det, at kunne mestre eller selv vælge en given aktivitet. Menneskelig agens og indflydelse er også en udvikling af ens deltagelse gennem muligheder for at danne og forandre *formerne* for det, vi deltager i. Vi må forstå fænomenet quiet quitting på denne baggrund, så vi kan få øje på den mulighed, at menneskers overvejelser over arbejdslivets processer ikke alene kan forstås som rationelle tekniske kalkyler over evt. fordele og ulemper ved ens deltagelse på arbejdsmarkedet. De kan også forstås som overvejelser over ens deltagelse i arbejdslivet som en *præmis* for enhver sådan kalkyle. Med andre ord: som en overvejelse over denne deltagelses betydning i bredere etisk, normativ og eksistentiel forstand.

Når dette er vigtigt at få med, hænger det sammen med, at megen politik og managementtænkning fortsat i dag er formuleret på et andet menneskebillede. Ikke på et humanvidenskabeligt billede af mennesket som socialt og meningssøgende, men

på en ide om mennesket som et rationelt kalkulerende væsen, hvis motiver frem for alt afspejler en løbende 'cost-benefit'-analyse, hvorfra vi anskues at tilstræbe mest muligt udbytte for mindst mulig indsats. Mennesket forstås med andre ord grundlæggende som dovent og selvisk, hvorfor arbejdspladsen derfor anskues som en konfliktzone, hvor ledelse, hierarki og kontrol er nødvendig, fordi de ansatte primært motiveres af individuelle ønsker om bedre løn, mere fritid, højere status eller flere privilegier. De drives ikke af muligheder for meningsfuld opgaveløsning, deltagelse i gode kollegiale fællesskaber, eller ønsker om aktiv positiv deltagelse og bidrag til andre og til vores omgivende verden.

Udover at 'cost-benefit'-analysens menneskesyn er problematisk al den stund det kan tilbagevises empirisk og strider med det meste af det vi ved om arbejdets betydning for velvære og trivsel, indsnævrer det også vores analytiske evne til at medtænke arbejdsforholdets bredere kulturelle, normative og identitetsmæssige dimensioner (Brinkmann, 2008; Pedersen et al., 2018; Prætorius, 2016; Andersen & Tanggaard, 2016; Andersen, 2023; Kamp, 2021; Dahler-Larsen, 2019). Selvom vores arbejde *kan* have karakter af nødvendigt onde, rummer arbejde som antropologisk grundforhold en selvstændig kilde til værdi³. Grunden hertil er velbeskrevet i bl.a. psykologien, nemlig at vi erfarer vores egen-agens ved at være virksomme i verden. Det er gennem erfaringer af at være en kausal agent; en årsag til forandringer i verden, at vi også erfarer og udvikler vores egne særkender, egenskaber, færdigheder og kompetencer (Moore, 2016). Agens-fornemmelse refererer til vores oplevelse af at være årsag til og i kontrol med egne handlinger; at kunne mestre og bidrage til en fælles opgave og herigennem deltage i samfundet og verden. Dette bekræftes også af forskning om menneskers arbejdsglæde og trivsel. Således også af litteraturen om arbejdsmæssig fast-

holdelse og rekruttering (Lyons & Bandura, 2018; Ekman, 2022; Vaaben et al. 2023a; Engelsen et al. 2023): Som forskerne konkluderer i en artikel om de aktuelle fastholdelses- og rekrutteringsproblemer indenfor det sundhedsprofessionelle område: "Der synes at være en stærk forbindelse mellem vores motivation til at forblive eller blive rekrutteret til en arbejdsplads og *forfølelsen af agens* i det daglige arbejde (Engelsen, Lehn og Holen, 2023: 32, se også Larsen & Jacobsen, 2022, Vaaben et al., 2023b).

Handler det om en voksende kløft mellem løfter og realitet; nye forventninger og fastlåste arbejdsbetingelser

Fra arbejdsgiveres synspunkt repræsenterer medarbejdere nødvendigvis en arbejdsevne, som skal realiseres. Det er nu engang en betingelse for effektiv drift og produktion. Men heroverfor står altså et andet grundforhold, nemlig at den arbejdskraft, der skal realiseres, er legemliggjort i mennesker med egen-agens. Medarbejdere vil derfor altid bevare og rettelig forsøge at insistere på det ultimative skøn over sig selv, hvad de gør, og hvordan og hvorfor, de gør det. Og de kan derfor være mere eller mindre villige til at arbejde under de aktuelle betingelser. *Hvornår og hvorfor* de er det ene og det andet, er det egentlige spørgsmål. Et spørgsmål, der besvares i samspillet mellem den enkeltes agensorienterede arbejdsevne og denne evnes realiseringsmuligheder i konkrete organisatoriske rammer. Vi må forstå fremvæksten af *quiet quitting* og *work-less* bevægelsen i dette spændingsfelt, som en protest over dette samspils aktuelle form (se Andersen, 2023), der peger på en voksende kløft mellem menneskers agensorienteret arbejdsevne og de aktuelle konkrete organisatoriske og ledelsesmæssige strategier og taktikker for, hvordan denne arbejdsevne

kan henholdsvis udfoldes eller afledes, understøttes og/eller dirigeres.

I forhold til afledning og kontrol er den mest effektive ledelsesform typisk en, hvor ekstern disciplin og kontrol erstattes af selv-disciplin og internalisering gennem dialog, samarbejde og gensidig tillid. Mindre effektiv, men historisk mere velkendt, er forsøget på at minimere det selvstændige skønsmæssige område ved hjælp af fx kontrol jvf. fx administrative systemer, regler og teknologisk *gate-keeping* (grundpillen i den weberske analyse af organisationer som bureaukratier), der gennem organisation, økonomistyring, regelsystemer og formelle strukturer søger at regulere og minimere deltagernes rum for egen-fortolkning, selvstændig viden og relations dannelse. Som vi vil se, har præcis sådanne ledelsesstrategier og ledelsesretten mere generelt domineret de sidste årtiers reorganisering af mange virksomheder og organisationer. Ikke mindst i vores offentlige sektor. Det er da også her, vi i dag ser de mest udtalte problemer i forhold til fastholdelse og rekruttering, og altså det største potentiale for *quiet quitting* (Ekman, 2022; Vaaben et al., 2023a og 2023b; Danielsen, 2016; Madsen, 2015; Rasmussen, 2015; Rysgaard & Pedersen, 2022; Brandt, 2019).

Ifølge en undersøgelse foretaget af Arbejderbevægelsens Erhvervsråd er andelen af offentligt ansatte, der udviser stress-symptomer, steget med 20 procent på bare seks år⁴. Vi ser derfor et højt og stigende antal sygdomsmeldinger og opsigelser indenfor vores offentlige sektor, hvor antallet af ansøgninger til det, vi kalder velfærdsuddannelserne også er faldet markant (Uddannelses- & Forskningsministeriet, 2022). Ingen steder er potentialet for *quiet quitting* således så stort, som i vores offentlige velfærdsinstitutioner og resultatet er bl.a. alvorlige rekrutterings- og fastholdelsesproblemer⁵. En fællesnævner i mange studier om disse tendenser beretter om manglende værdsættelse og reduceret

plads til eget fagligt skøn og egen-agens for mange velfærdsprofessionelle. Således kunne BUPL i 2021 rapportere, at 2 ud af 3 pædagoger følte, at de ikke længere kunne drage ordentlig omsorg for børnene (BUPL, 2021). Dansk Magisterforening lavede for nyligt en undersøgelse, der bevidnede noget tilsvarende blandt danske universitetsansatte (DM Analyse, 2023). Og vi hører samme fortælling fra ansatte i vores sundhedsvæsen (Thorbeck, 2021; Nielsson, 2021; Hoe, 2019), og i vores folkeskole (Bowädt et al., 2020; Vaaben et al. 2016). Heraf meningen med den tidligere anvendte metafor om ulykkelig arbejdskærlighed.

Diskussion og konklusion

Jeg har ovenfor argumenteret for, at fænomenet quiet quitting kan relateres til en utilfredsstillet orientering mod mening, sammenhæng, indflydelse på og *agens* i eget liv. Fænomenet peger derfor i retning af mere dybtrækkende spørgsmål, ikke alene til de måder det arbejdende menneske aktuel forstås, ledes, organiseres og adresseres på, på vores arbejdsmarkedet, men også til de måder, det metodisk og begrebsligt beskrives og forstås i vores aktuelle politisk-administrative diskurs og styringslogikker.

Quiet quitting inviterer til skærpet opmærksomhed på arbejdsforholdets mere normative og subjektive dimensioner: det arbejdende menneskes søgen efter mening, betydning, trivsel og livsbalance. Hvis vi ønsker at forstå, hvad der foregår, er opmærksomhed på menneskers fornemmelse for agens derfor central. Ikke blot i den forstand, at de aktuelle udviklinger naturligvis rummer individuelle variationer, der må medtænkes. Men også i den forstand, at fænomenets konkrete indhold og relevans knyttes i et dynamisk historisk samspil mellem subjektive og samfundsmæssige forhold. Trods fænomenets umiddelbare psykologiske karakter handler

tendensen om andet og mere end det subjektive og det personlige: den aktuelle re-tematisering af vores arbejdsforhold peger ind i samspillet mellem arbejdsliv, familieliv og hverdagsliv, og tematiserer derfor arbejdsforholdets forbindelser til bredere eksistentielle og samfundsmæssige forhold og spørgsmål. Arbejdsmoral-debatten overser dette, og overser derfor også forskellen mellem to vigtige men væsensforskellige ønsker: ønsket om frihed *fra* arbejde og ønsket om frihed *i* arbejdet. Mens det i sagens natur er nemt at høre de nye kritiske spørgsmålstejn til vores arbejdsliv som et ønske om mere frihed fra arbejde, inviterer forskningen til, at vi snarere forbinder kritikken med ønsker om mere frihed *i* arbejde. Vi vil gerne arbejde, men ikke for enhver pris og ikke hvis prisen er os selv og vores oplevelse af egen-agens og mening. Stadig flere synes i dag at stille spørgsmålet, om de via deres arbejde bliver mere eller mindre det menneske, de oplever at de er eller gerne vil være. Det er dette spørgsmål, vi måske savner at kunne diskutere i fællesskab (Se også Andersen, 2023). I den industrielle tidsalder ville en sådan spørgen muligvis fremstå absurd. Det er den dog ikke i dag. Efter 3-4 årtier med en stadig mere alledagsnærværende acceleration (Sennett, 1999; Csonka, 2000; Rosa, 2014), intensiveret digitalisering og effektivitetsdagsorden og en på én gang u-udfordret men stadig mere problemfyldt vækstlogik, giver vores arbejdsmarked i dag anledning til nye post-industrielle spørgsmål og forventningshorisonter til og i det arbejdende menneske. Forventninger om et mere flerfunktionelt engagement, hvis komponenter ikke blot er fysiske og tidslige, men også psykiske og karakterbærende. Der forventes ikke blot faglig kunnen og færdighed, men også mere personlige egenskaber som omstillingsparathed, forandringsevne, udviklings- og læringstrang og fleksibilitet. Med sådanne forventninger, følger dog også forventninger den anden vej: forventninger

om gensidighed i form af arbejdsbetingelser og indflydelsesmuligheder, der muliggør idealernes realisering. Quiet quitting og work-less bevægelsen antyder problemer med denne gensidighed.

De nærmere årsager hertil er komplekse og en systematisk behandling af dette spørgsmål ligger udenfor artiklens fokus. Når det er sagt, synes det oplagt for en videre undersøgelse heraf at kaste et kritisk blik på den styringslogik, der under betegnelsen *New Public Management*, har ligget til grund for de sidste årtiers mange reformer af vores offentlige sektor og de her anvendte styrings- og ledelsesgreb. For ikke mindst i den offentlige sektor synes potentialet for quiet quitting i dag stort bl.a. fordi friheden og indflydelsen i arbejdet her synes at været blevet kraftigt reduceret de sidste årtier (Andersen, 2023; Vaaben et al; 2023, Ekman, 2022). Hvis mennesker i stigende grad skuffes i et ønske om mere frihed i deres arbejde, begynder de imidlertid muligvis at udvikle ønsker om mere frihed fra arbejde. Det er en vigtig sammenhæng, der nemt undslipper en debat om arbejdsmoral, men som netop bør tematiseres.

Da en velfærdsstat i sagens natur er en udfordring uden velfærdsprofessionelle, handler de diskuterede problemer mere alvorligt også om bevarelsen af vores velfærdsstat og samfundsmodel. Uagtet at quiet quitting aktuelt ikke manifesterer sig som en fælles politisk protest, burde vi derfor måske håbe på, at den gjorde det.

REFERENCER

- Andersen, M.F. & Tanggaard, L. (2016) *Tæller vi det der tæller? Målstyring og standardisering i arbejdslivet*. Forlaget Klim
- Andersen, M.F. (2023) *Det kunne være så godt. På jagt efter indflydelse og det menneskelige arbejdsliv*. Dansk psykologisk Forlag
- Arar, T.; Cetiner, N.; Yurdakul, G. (2023): Quiet Quitting: Building a Comprehensive Theoretical Framework. *Journal of Academic Researchers and Studies*, Årgang 15, Nr. 28.
- Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2018). *Flere oplever stress – især blandt offentligt ansatte*. <https://www.ae.dk/analyse/2018-08-flere-oplever-stress-isaer-blandt-offentligt-ansatte>
- Baldry, C., Bam, R, Taylor, P., & Hyman, J (2007). *The Meaning of Work in the New Economy*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Beskæftigelsesministeriet (2017). *Velstand og Produktivitet*. Rapport. Tilgængelig via: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwivruV5aCEAxXSSfEDHSx8D10QFnoECB0QAQ&url=https%3A%2F%2Fbm.dk%2Fmedia%2F6138%2Fvelstand-og-produktivitet.pdf&usq=AOvVaw30X9qoyOFqBxuk5JG-bGOL&opi=89978449>
- Billekop, S.M. (2023) Længslen efter et andet liv og arbejdsliv. *Tidsskrift for Arbejdsliv*. Årgang 25, Nr. 4 (Kronik).
- Birkmose, D. (2020) Alle er i risiko for forråelse. *Socialpædagogen online*. 9.01.2020: <https://socialpaedagogen.sl.dk/arkiv/2020/01/dorthe-birkmose-alle-er-i-risiko-for-forraaelse/>
- Borg, V.; Nexø, M.A.; Kolte, I.V. & Andersen, M.M. (2010). *Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde*. Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø.
- Brief, A, & Nord, W. (1990). *Meaning of Occupational Work*. Massachusetts/Toronto: Lexington Books.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005) *The New Spirit of Capitalism*. London: Verso.
- Bowädt, P.; Petersen, R.; Vaaben, N. (2020) *Når verdens bedste job bliver for hårdt*. København: Københavns Professionshøjskole.
- Brandt, T. (2019) Kronik: Pædagog: Jeg har sagt op. Efter 14 år som leder kan jeg ikke længere forsvare det, der foregår. Politiken. (8.3.2019).
- Brinkmann, S. (2008) *Identitet. Udfordringer i forbrugersamfundet*. Forlaget Klim.
- Bröckling, U. (2016) *The Entrepreneurial Self – fabricating a new type of subject*. London: Sage
- BUPL (2021) 2 ud af 3 pædagoger: Vi kan ikke drage tilstrækkelig omsorg for børnene. Kan hentes på: [Bubl.dk/nyhed/2-ud-af-3-pa-](https://bubl.dk/nyhed/2-ud-af-3-pa-)

- edagoger-vi-kan-ikke-drage-tilstraekkeligomsorg-fpr-boernene/
- BUPL (2023) *Forældreundersøgelse om kvalitet og produktivitet*. BUPL
- Buscaglia, M. (2022). A Quick Look at the Origins and Outcomes of the Trendy Term. Chicago Tribune. (September). Tilgængelig via: PressReader.com - Digital Newspaper & Magazine Subscriptions
- Børsen (2023) *Regeringen vil have danskerne til at arbejde mere – der er bare ikke ret mange, der gider*. (August) Tilgængelig via: https://borsen.dk/nyheder/samfund/regeringen-er-paa-ensvaer-mission-for-hvordan-faar-man-folk-til-at-arbejde-mere-naar-fritid-er-saa-eftertragtet?b_source=nina-smith&b_medium=row_1&b_campaign=list_10
- Carlsen, A.W.; Siggaard, R.; Lund, S.H. (2022): 101 Arbejdsliv Breakups: <https://humanbynature.dk/101-arbejdslivs-breakups/>
- Clegg, S.R. (1994) Power relations and the constitution of the resistant subject, in J.M. Jermier, W.R. Nord and D. Knights (eds), *Resistance and Power in Organizations: Agency, Subjectivity and the Labour Process*. London: Routledge
- Cronqvist, A., Lütz.n, K., & Nyström, M. (2006). Nurses' lived experiences of moral stress support in the intensive care context. *Journal of Nursing Management*, Årgang 14, s. 405–413
- Csonka, A. (2000) *Ledelse og arbejde under forandring – om Indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*. København: Socialforskningsinstituttet Ph.d. serien 2000 nr. 2.
- Dahler-Larsen, P. (2019) *Quality. From Plato to Performance*. Palgrave Macmillan
- Damvad Analytics. (2021). Behovet for velfærdsuddannede i 2030 - Prognose fordelt på landsdele. <https://danskeprofessionshøjskoler.dk/nyheder/damvad-analytics-behovet-for-velfaerdsuddannede-i-2030/>
- Danielsen, R. (2016). Skoleleder siger op: Eleverne får ikke det, de har krav på. TV2 Østjylland (December).
- Danmarks statistik (2023). Arbejdskraftundersøgelsen. <https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/metode/aku-arbejdskraftundersoeigelsen>
- Dansk Industri (2023) *Virksomheder: For få medarbejdere er vores største frygt*. DI Business. (August) Tilgængelig via: <https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2023/8/mangel-pa-medarbejdere-presser-virksomhederne/>
- DM Analyse (2023) Større forekomst af stress blandt forskere. Rapport kan rekvireres gennem henvendelse til Dansk Magisterforenings analyseafdeling på: analyse@dm.dk.
- Ekman, S. (2022). *Giftig Gæld og udpint velfærd*. Hans Reitzels Forlag
- Engelsen, S.; Lehn, S.; Holen, M. (2023) Normative dimensioner af sundhedsprofessionelles læringskultur og deres betydning for fastholdelse og rekruttering. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, Årg. 25(1). 28-43.
- Epstein, E.G. & Delgado, S. (2010) Understanding and Addressing Moral Distress. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 15(3), manuscript one.
- Esen, D. (2023) Quiet quitting in Public Institutions: A Descriptive Content Analysis". *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, Nr. 1.
- Formica, S., Sfodera, F., (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: an overview of current situation and future research directions, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31 (8):899-907. Doi: 10.1080/19368623.2022.2136601
- Forsikring og pension (2023) *Tilbagetrækningsalder fra arbejdsmarkedet*. <https://www.fogp.dk/statistik/tilbagetrækningsalder-fra-arbejdsmarkedet/>
- Frederiksen, M. (2023)) *Mette Frederiksen i nyt angreb på svigtende arbejdsmoral i Danmark*. DR nyheder (September) Tilgængelig via: <https://www.dr.dk/nyheder/politik/mette-frederiksen-i-nyt-angreb-paa-svigtende-arbejdsmoral-i-danmark>
- Gadamer, H.G. (2004) *Sandhed og Metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Aarhus: Systime
- Gleerup, J. & Meldgaard Hansen, A. (2023). Kan 4 dages arbejdsuge bane vej for et frisættende arbejde? *Lederliv*. Årgang 5. Tilgængelig via: <https://www.lederliv.dk/volume/5>

- Graeber, D. (2019) *Bullshit jobs: The rise of pointless work and what we can do about it*. Penguin Random House, UK.
- Hansen, A. M., Grøn, S., Vaaben, N., & Thomsen, R. (2023). Krise i velfærdsstaten – Hvordan holder vi på de velfærdsprofessionelle? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(1), 5–9.
- Hardy, C., & Glegg, S.R. (2002) Some Dare Call it Power. In Glegg & Hardy, (Eds). *The SAGE Handbook of Organizational Studies*. London: Sage Publications. (pp.622-639)
- Hare, N. (2022) What Is 'Quiet Quitting' And How Should Leaders Respond? *Forbes*, September 1. <https://www.forbes.com/sites/all-business/2022/09/01/what-is-quiet-quitting-and-how-should-leaders-respond/>
- Harter, J. (2022) Is Quiet Quitting Real? Tilgængelig via: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Hasle, P., Møller, N., Hvid, H., Seim, R., Scheller, V.K. (2015) Hvidbog om arbejdsmiljø rådgivning. Arbejdsmiljørådet. Udgivet af Arbejdssilynet.
- Hoe, S. (2019). De gik fra sundhedsvæsenet i desperation. Her er deres opråb. *Zetland*, 8.3.2019.
- Holzkamp, K. (2013). What could a psychology from the standpoint of the subject be? I E. Schraube & U. Osterkamp (Red), *Psychology from the standpoint of the subject: Selected writings of Klaus Holzkamp*. Basingstoke: Palgrave Macmillan (s.46-59).
- Holzkamp, K. (2016). Conduct of everyday life as a basic concept of critical psychology. I E. Schraube, & C. Højholt (Red.), *Psychology and the conduct of everyday life* (s. 65-98). NY: Routledge.
- Honneth, A. (2003) *Behovet for anerkendelse*. København: Hans Reitzels forlag
- Humaidan, M.M.M. (2023) *Ærø Manifestet. Om længslen efter et andet familieliv*. Gyldendal
- Hækkerup, K. (2011) Lad os få et opgør med krævementaliteten. (December, 5) Politiken.
- ISSP (2015) The International Social Survey Program: <https://issp.org/>
- Jameton, A. (1984). Nursing practice: the ethical issues. Prentice-Hall.
- Campbell, S. M., Ulrich, C. M., & Grady, C. (2016). A broader Understanding of Moral Distress. *The American Journal of Bioethics*, 16(2), s.2–9.
- Jonassen, A.B. (2023): Er arbejdstiden virkelig faldende? Rockwell Fonden. Tilgængelig via: <https://rockwoolfonden.dk/udgivelser/er-der-et-problem-med-danskernes-arbejdsmoral/>
- Johansson, Y & Theorell, T (2003) Satisfaction with work task quality correlates with employee health: A study of 12 professional orchestras. *Medical Problems of Performing Artists*, 18(4): 141-149
- Kamp, A. (2021) Mening i arbejdslivet. I Jacobsen, A., Nielsen, B.S. Hansen, A.M. (red): *Arbejdslivet i kritisk perspektiv. Problemstillinger og tendenser*. Frydenlund Academic. (s.37-58)
- Kristensen, J.E. (2008) Økonomiens metamorfoser og kapitalismens hamskifte: om videns økonomi og kognitiv kapitalisme. *Kritik*, 190 (s. 52-64)
- Larsen, M & Jacobsen, U. (2022) *Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder*. Rapport. København: VIVE
- Lee, D.; Park, J.; Shin, Y. (2023). *Where are the workers? From Great Resignation to Quiet Quitting*. NBER Working Papers. National Bureau of Economic Research. Cambridge.
- Lord, J. (2022) Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action. *The Conversation* (September). Tilgængelig via: <https://theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752>)
- Lyons, P. R., & Bandura, R. P. (2018). Self-efficacy measure may enhance your recruitment and placement efforts. *Human Resource Management International Digest*, 26(3), s. 35–37. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2018-0043/FULL/XML>
- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023): Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, vol. 12, nr. 1.
- Maier, C. (2005). *Goddag til dovenskaben: om kunsten og nødvendigheden af at lave mindst muligt på jobbet*. Borgen.
- Maier, C. (2005) Interview I Berlingske: <https://www.berlingske.dk/kultur/ode-til-dovenskaben>

- Mercer (2021). When, Where and How Will People Work in the Future? Tilgængelig via: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/when-where-and-how-will-people-work-in-the-future.html>
- Microsoft (2021). Work Trend Index: The Next Great Disruption is Hybrid Work - Are We Ready? Tilgængelig via: <https://info.microsoft.com/ww-landing-Work-Trend-Index-Hybrid-Work.html>
- Monster (2021). Future of Work 2021: The New Normal. Tilgængelig via: <https://hiring.monster.com/employer-resources/workforce-management/future-of-work-2021/>
- Moore, J. W. (2016). What Is the Sense of Agency and Why Does it Matter? *Frontiers in Psychology*, 7(AUG). <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2016.01272>
- Nielsson, G.O. (2021) Kollapset er ikke i fremtiden. Sundhedsvæsenet er allerede faldet fra hinanden. *Ræson*
- Pedersen, M. (2009) *Tune in, Breakdown, and Reboot: on the production of the stress-fit self-management employee*. Afhandling, CBS.
- Pedersen, D.B.; Collin, F.; Stjernfelt, F. (2018) *Kampen om mennesket*. Hans Reitzels Forlag
- Pevce, N. (2023): The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations. An Integrative Literature Review, *Challenges for the Future*, Nr. 2.
- Pettigrew, A.M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management and Organizations*, 7(2): 78-87.
- Politiken (2023) Tema om arbejdsglæde: <https://politiken.dk/tag/main/Arbejdsgl%C3%A6de>
- Pratt, M., & Ashforth, B (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In Kim Carneron, Jane Dutton & Robert Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 309 -327). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Ranson, S., Hinings, R.; Greenwood, R. (1980) The structuring of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 25(1): 1-14.
- Rosa, H. (2014) *Fremmedgørelse og acceleration*. Gyldendal akademisk.
- Russell, B. (2016) [1932] *Hyldest til lediggang*. ATLAS forlag.
- Rysgaard, K. K., & Pedersen, C. L. (2022). Skoleleder siger op for rullende kamera: Der er ikke økonomi til at hjælpe børn i mistrivsel, lyder det. *DR-Nyheder*. September 28: Tilgængelig via: <https://www.dr.dk/nyheder/indland/skoleleder-siger-op-rullende-kamera-der-er-ikke-oekonomi-til-hjaelpe-boern-i>
- Semmer, N.K.; Jacobshagen, N., Meier, L.L.; Elfving, A., Beehr, T.A. Kålin, W. & Tschann, F. (2015) Illegitimate tasks as a source of work stress, *Work & Stress*, 29(1): 32-56
- Sennett, R. (1999) *Det fleksible menneske*. Forlaget Hovedland.
- Smith, R. A. (2022). Quiet Quitters Make up Half the U.S. Workforce, Gallup Says. *Wall Street Journal*. Tilgængelig via: Quiet Quitters Make Up Half the U.S. Workforce, Gallup Says
- Thorbech, F. (2021) Jordemødre i opråd: Vi frygter et totalt kollaps. *Ugebrevet A4*. 2 november.
- Thorup, M. (2016) *Introducerende efterskrift*. I Russell, B. (2016) *Hyldest til lediggang*
- Uddannelses- & Forskningsministeriet. (2022). Stort fald i nye studerende på de fire store uddannelser på velfærdsområdet: "Det er dybt bekymrende". Pressemeddelelse. <https://ufm.dk/aktuelt/pressemeddelelser/2022/stort-fald-i-nye-studerende-pa-de-fi-re-storeuddannelser-pa-velfaerdsområdet-det-er-dybt-bekymrende>
- Vaaben, N.K.; Bowädt, P.R.; Pedersen, R. (2016) *Hvorfor stopper lærerne i folkeskolen?* Rapport. UC Viden. Professionshøjskolernes Vidensdatabase
- Vaaben, N., Olesen, K. G., & Gylling, M. (2023a). Should I stay or should I go? Moralsk stress som push-faktor i politi, folkeskole og ældrepleje. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(1), 10–27. Hentet fra <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/136840>
- Vaaben, N.; Weinreich, E.; Dahlager, L. (2023b) *Hvorfor stopper sygeplejerskerne i det offentlige sundhedsvæsen?* Rapport. Udgivet af Københavns Professionshøjskole
- Weber, M. (1978) *Economy and Society: an Outline of Interpretive Sociology*, 2 bind. G. Roth & C. Wittich (Red). Berkeley, CA. University of California Press

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.

Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*, August 31. Harvard Business Publishing. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employee>

Aalborg Universitet, Center for velfærdsstudier (2002) <https://vbn.aau.dk/da/organisations/ccws-centre-for-comparative-welfare-studies-2/publications/?page=2>

Noter

- 1 Ifølge sundhedsstyrelsen er andelen af voksne danskere med en høj score på stressskalaen steget fra 21 pct. i 2013 til 25% i 2017 og 29% i 2021
- 2 ISSP gennemfører årlige undersøgelser. Cirka hver femte år er der et modul om "work orientation". Et af spørgsmålene i batteriet er: "jeg ville være glad for at have et arbejde, også selvom jeg ikke har brug for pengene". Spørgsmålet har været anvendt i årene: 1989, 1997, 2005 og 2015.
- 3 Modsat hvad vi måske ville tro, siger mennesker, der pludselig vinder i Lotto, sjældent deres job op. Og de, der gør, fortryder det ofte (Graeber, 2019: 82). Det samme gælder fæng-

selsindsatte. Uagtet at de tilbydes gratis kost og logi, oplever de fleste ikke desto mindre fratagelsen af arbejdsopgaver som en alvorlig straf (Ibid).

- 4 Særligt blandt pædagoger er stigningen stor. Men også 44 procent af socialrådgiverne på børneområdet er stressede, mens hele 65 procent af medlemmerne af FOA – eksempelvis Sosu-assistenten – og omkring halvdelen af de ledende sygeplejersker har symptomer på stress. Til sammenligning er det 14 procent af lønmodtagere generelt.
- 5 Tendensen ses både blandt folkeskolelærere, pædagoger, sygeplejersker, socialrådgivere og sosu-assistenten (Ekman, 2022; Vaaben et al., 2023a og 2023b; Danielsen, 2016; Madsen, 2015; Rasmussen, 2015; Rysgaard & Pedersen, 2022; Brandt, 2019). Forskellen mellem hvornår offentligt ansatte og privatansatte trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet er således også fordoblet i de seneste 10 år. Ifølge en undersøgelse lavet af *Forsikring og Pension* er forskellen mellem, hvornår de offentligt ansatte og de private trækker sig tilbage, i dag på rekordniveau (Forsikring & Pension, 2023). I årene 2010 til 2014 var forskellen på seks til syv måneder. Det tal steg til mellem otte og ni måneder i 2015 til 2018. Og i 2021 kom tallet op på ét år og fire måneder.

Peter Busch-Jensen, lektor, ph.d.,

Institut for Mennesker og Teknologi/Psykologi, Roskilde Universitet, peterbj@ruc.dk