

Velfærdsprofessioner i omsorgskrisens skygge

Annette Kamp & Nana Vaaben

Welfare professions in the shadow of the care crisis

The care crisis is currently considered one of the major challenges facing the welfare society, but it is most often perceived as a recruitment crisis. This perspective tends to overlook some of the more fundamental problems related to working life in the welfare state – problems that have not been resolved by ongoing waves of reform. Over the past 20 years, *Tidsskrift for Arbejdsliv* has published articles and special issues that specifically address how welfare state reforms have transformed the working lives of professionals. The ambition of this article is to use these insights to provide a deeper understanding of the complex changes that have occurred in the professionals' working life. The article is structured around four different reform and governance logics that have shaped developments over the past many years. Our analytical review is based on contributions in *Tidsskrift for Arbejdsliv* that are particularly helpful in illuminating the transformation of professional working life. However, we also include other literature that contributes to understanding this development. We show how, through various reforms, professionals are made accountable in different and often contradictory ways within an increasingly complex governance landscape, while their conditions for assuming this responsibility have been severely limited and framed in ways that do not always align with professional ethics. Finally, we discuss how working life research can contribute relevant perspectives to the highly topical care crisis.

Abstract

Omsorgskrisen diskuteres i dag som en af de store udfordringer for velfærdssamfundet, men opfattes oftest som en rekrutteringskrise. Derved overses nogle af de mere fundamentale problemer, der knytter sig til arbejdslivet i velfærdsstaten, som ikke er løst af stadige reformbølger, snarere tværtimod. *Tidsskrift for Arbejdsliv* har igennem de seneste 20 år publiceret artikler og temanumre, som netop beskæftiger sig med, hvordan reformer af velfærdsstaten forandrer arbejdslivet for velfærdsprofessionelle. I denne artikel trækker vi på disse bidrag til at give en dybere forståelse for de komplekse forandringer, der er sket i velfærdsprofessionelles arbejdsliv. Artiklen er disponeret ud fra fire forskellige reform- og styringslogikker, der har præget udviklingen de seneste mange år. Vores analytiske gennemgang er baseret på bidrag i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, som særlig prægnant bidrager til at forstå transformationen af professionelles arbejdsliv. Men vi inddrager også anden litteratur, som bidrager til en forståelse af denne udvikling. Vi viser, hvordan de professionelle i kraft af forskellige reformer er blevet ansvarliggjort på forskellige og ofte modstridende måder i et stadig mere komplekst styringslandskab, mens deres betingelser for at løfte ansvaret er stærkt begrænset og rammesat på måder, der ikke altid harmonerer med den professionelle etik. Afslutningsvis diskuterer vi, hvordan arbejdslivsforskningen kan bidrage med relevante perspektiver på en højaktuel omsorgskrise.

Keywords: velfærdsreformer, professionelle, omsorgskrise, professionel etik

Allerede i 2006 – for næsten 20 år siden – advarede Karen Stæhr, daværende forperson i FOA, i en debatartikel i *Tidsskrift for Arbejdsliv* mod en fremtidig omsorgskrise præget af mangel på hænder – og her mente hun uddannet personale – til at tage sig af et stigende antal ældre og kronisk syge borgere (Stæhr, 2006). Artiklen er skrevet med en kommunalreform (2007) i sigte; en reform, der bl.a. i årene derefter indebar en forskydning af opgaver fra sygehuse til hjemmepleje, samt at nye opgaver såsom forebyggelse og rehabilitering ville lande i kommunerne. Samtidig sad hun med en nyere undersøgelse foran sig, der pegede på, at hendes medlemmer i stigende grad planlagde at forlade faget. Ledelse og styring baseret på kontrol og tidsregistreringer skabte tidspres og spændte ben for et godt og meningsfuldt arbejde. Artiklen var et opråb om at forbedre lønnen, ”slippe medarbejderne fri” (Stæhr, 2006:116) og give dem mulighed for at udøve deres faglighed og dermed skabe bæredygtige løsninger, der rakte ud i fremtiden.

I samme temanummer slog en førende skikkelse inden for nordisk omsorgsforskning, Martha Szebehely (2006), forholdet mellem reformer og arbejdsliv inden for ældreplejen an i et studie, hvor hun sammenlignede de tre nordiske landes forskellige praktiseringer af new public management. Fokus var på, hvordan og hvorvidt omsorgsrationalitet trængtes tilbage af en markeds- og effektivitetsorienteret rationalitet. Og hun pegede på, hvordan omsorgsrationaliteten overlevede på grund af de ansattes ’hemmelige tjenester’ i form af det omsorgsarbejde, som de leverede på trods af tidsnormer og standardiserede ydelseskataloger.

Med dette som et startskud har *Tidsskrift for Arbejdsliv* igennem de seneste næsten 20 år publiceret artikler og temanumre, som beskæftiger sig med, hvordan reformer af velfærdsstaten forandrer arbejdslivet for professionelle som lærere, sygeplejersker, socialrådgivere, pædagoger osv. Disse faggrupper udfører vidt forskelligt arbejde og står i det daglige med problemstillinger, som er særegne for netop deres virke. Men der er også noget, som de er fælles om. Blandt andet arbejder de alle i frontlinjen af velfærdsstaten, hvilket betyder, at de har ansvar for borgere, elever, patienter og brugere osv. Det er på den baggrund, at vi betragter disse faggrupper som udøvere af omsorgsarbejde i bred forstand. Et andet fællestræk er, at de i kraft af at være ansatte i den offentlige sektor er underlagt mange af de samme reformer og styreformers. Denne artikel vil derfor fokusere på, hvordan disse bølger af reformer etablerer nogle særlige vilkår i velfærdsstatens frontlinje, hvor arbejdslivet forandres. Til trods for disse faggruppers forskelligheder vil vi i denne artikel betegne dem professionelle eller velfærdsprofessionelle for at sætte fokus på det, de er fælles om.

Mange artikler i tidsskriftet har over årene taget udgangspunkt i de store reformbølger som *new public management* (NPM), *new public governance* (NPG), kvalitetsreformer og digitalisering og undersøger, hvordan de transformerer arbejdslivet for professionelle i den offentlige sektor. Det er primært empirisk forankrede studier, der bidrager til en forståelse af de nye udfordringer, som forskellige former for styring implicerer i specifikke kontekster og fag. De bidrager dermed med et fokus på arbejdslivet og er med til at forklare, hvorfor og hvordan forskellige reformer ikke synes at løse ’omsorgskrisen’, men snarere at uddybe og forstærke den.

Ambitionen med denne artikel er at give en dybere forståelse for de komplekse forandringer, der er sket i velfærdsprofessionelles arbejdsliv. Artiklen er disponeret ud fra fire forskellige reform- og styringslogikker, som har præget udviklingen de seneste mange år, inspireret af banebrydende governance-litteratur (se fx Newman, 2005). Gennemgangen beskriver på sin vis en historisk udvikling. Men i erkendelse af, at forskellige reformer og modreformer overlapper hinanden, og at de ikke udfoldes samtidigt på forskellige felter (se fx Bovbjerg et al., 2011; Hartley, 2005), har vi afstået fra en egentlig periodisering. Et fokus på logikker er således et forsøg på at indfange nye transformationer og udfordringer af ansvar, relationer, professionel identitet og etik i arbejdslivet.

Vi har valgt at basere vores analytiske gennemgang på artikler fra *Tidsskrift for Arbejdsliv*, som særlig prægnant bidrager til at forstå arbejdslivet i velfærdsstaten, hvor disse logikker transformerer professionelles arbejdsliv. Det giver mulighed for mere nuanceret at repræsentere artiklernes

bidrag i denne ret korte artikel. Undervejs inddrager vi også anden litteratur, hvor det bidrager til at forstå de forandringer, som forskellige styringslogikker introducerer.

Vi afslutter artiklen med en diskussion af, hvordan arbejdslivsforskningen kan bidrage med relevante perspektiver på en højaktuel omsorgskrise – perspektiver, der ikke kun handler om, hvordan vi fikser rekrutteringsudfordringer i professionerne, men går et spadestik dybere.

Mere for mindre?

Den kritik af new public management, som Martha Szebehely slog an for 20 år siden, kan også ses i senere bidrag i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, hvor Lasse Liebst og Merete Monrad fx beskriver, hvordan arbejdet med mennesker bliver underlagt en form for neo-taylorisme, altså en styreform, der baseres på kontrol, standardisering, dokumentation og opsplitning af arbejdet, og de peger på det følelsesmæssige pres, som de professionelle oplever, når borgerens behov ikke kan mødes i den standardiserede hjemmepleje (2008). Arbejdet i den offentlige sektor bliver klippet op i ydelser, 'services', 'pakkeforløb' og andre standardiserbare størrelser, der skal kunne tælles og måles og ikke mindst styres og konkurrenceudsættes i bestræbelserne på at få mere for mindre.

Listen af forskere, der har kritiseret new public management, er lang, men særligt to perspektiver med fokus på arbejdslivet er dominerende. Det ene perspektiv fokuserer på, hvordan denne måde at styre arbejdet på indskrænker de professionelle autonomi, forandrer relationer til kolleger, ledelse og borgere og opsplitter og accelererer arbejdet (se fx Andersen & Pedersen, 2014; Caswell & Larsen, 2015; Mintrop & Ordenes, 2017). Det andet fokuserer på, hvordan den snævre instrumentelle definition af arbejdsopgaver støder sammen med de professionelle etik og rationalitet, påvirker mening og identitet i arbejdet, og skaber et emotionelt pres (se fx Liveng, 2006; Rasmussen, 2004; Selberg, 2013).

Flere artikler i *Tidsskrift for Arbejdsliv* viser, hvordan disse problemstillinger udfolder sig i konkrete faglige og organisatoriske kontekster, og bringer således nye og mere nuancerede indsigter ind i diskussionen. Hans Jørgen Limborg m.fl. (2012) viser, hvordan arbejdet med dokumentationskrav i folkeskolen indebærer en bureaukratisering og opleves som en tidsrøver i forhold til det meningsfulde faglige arbejde. Dokumentationskravene krænker i nogle tilfælde lærernes faglige identitet og fører desuden til et øget tidspres i arbejdet. Imidlertid peger forfatterne også på, hvordan dokumentation, afhængig af den måde, den udformes på, kan anvendes som en læringsanledning og indgå positivt i lærernes faglighed og arbejde. Dermed lægges der op til en mere nuanceret diskussion om dokumentation, som kan føre til meningsløst ekstraarbejde og tidspres, men som også potentielt kan fungere som meningsfuld koordinering og fagligt redskab.

Også Annette Kamp og Betina Dybbroe (2013) nuancerer billedet med deres analyse af implikationerne af new public management for professionelle arbejdsliv. De viser i en undersøgelse af standardisering af det diagnostiske arbejde i børnepsykiatrien, hvordan standardisering er med til at forandre opfattelsen af, hvad arbejdet handler om, og dermed er med til at forandre forholdet mellem forskellige faggrupper. De peger også på, hvordan de etablerede hierarkier i det tværfaglige samarbejde mellem forskellige professionelle i psykiatrien udfordres og forandres, samtidig med at det emotionelle arbejde, som er en vigtig del af at få arbejdet til at lykkes, usynliggøres. Netop usynligt arbejde er et væsentligt tema og rejses i andre bidrag og i anden nordisk forskning, hvor fx Kirchhoff & Karlsen viser, hvordan standardisering og tidsstyring i ældreplejen fører til 'misbehavior', hvor medarbejderne udfører ekstra arbejde for at kompensere for den forarmelse af omsorgen, som new public management ofte fører til (2013). Dermed anslås allerede her problemerne med, at nogle former for arbejde gøres usynligt, hvilket skaber forskellige moralske dilemmaer. Vi vender tilbage til dette i diskussionen af den omsorgskrise, vi står i nu.

New public management kritiseres imidlertid også 'indefra', fx med kronikken "Tilgiv os – vi vidste ikke hvad, vi gjorde" (Gjørup et al., 2007) skrevet af en lang række embedsmænd i Finans-

ministeriet, som erkender, at new public management – uintenderet – har ført til bureaukratisering, fragmentering og manglende innovation. New public management følges derfor af en række 'mod-reformer', som bl.a. går under betegnelsen *new public governance* og baserer sig på andre principper for rationalisering (Osborne, 2010). Nu er parolerne bl.a. samskabelse, partnerskaber og innovation. Mens new public management forsøgte at optimere og effektivisere gennem konkurrenceudsættelse og dermed fordrede, at aktører skulle arbejde mod hinanden, så indebærer new public governance, at aktører skal samarbejde med hinanden for på den måde at høste hidtil uindfrie win-win-potentialer, så to plus to kan give fem, og alle kan få mere for mindre (Ekman, 2013, 2022; Lund & Vaaben, 2014; Sørensen & Torfing, 2011). Tankerne bag new public governance indebærer i princippet en større frihed til medarbejderne, som ikke skal mødes af nøjeregnende tællesystemer og kravspecifikationer, men i stedet skal inviteres til frivilligt at byde ind med det, de gerne vil give og gøre for hinanden. På den måde bygger denne tilgang på en stor tiltro til, at mennesker, uanset om de kommer fra en virksomhed, en kommune eller civilsamfundet, sikkert gerne vil bidrage med noget (Vaaben, 2014). På den baggrund lægges der op til, at alle mulige aktører på tværs af diverse organisatoriske skel kan mødes og indgå i samskabelse og innovative processer. En af bagsiderne er imidlertid, at de netværk og partnerskaber, som på den baggrund løbende opstår, omformes og forhandles, samtidig bliver meget uklare, for hvad kan man egentlig forvente af hinanden, og hvilke principper gælder i samarbejdet, når nogen arbejder gratis, andre er på fast løn, og arbejdet i samarbejdet er forsvundet ud af syne (Vaaben, 2014)?

Samtidig erstatter new public governance og andre styringsregimer ikke de foregående, som er indlejret i både eksplicite regler og implicite normer for, hvordan offentlige organisationer skal arbejde. New public management eksisterer stadig i standardisering, konkurrencelovgivning og udbudspolitikker. På den måde har flere på hinanden følgende paradigmer efterladt sig spor og indlejret sig oven i hinanden, så den offentlige sektor efterhånden bliver kendetegnet ved, at mange forskellige styringsparadigmer og politiske ambitioner sameksisterer og til tider trækker i hver sin retning og overlader det til medarbejderne at finde veje til at leve op til et fagligt ansvar (Hartley et al., 2013; Triantafillou, 2016). Som Annette Kamp & Agnete Meldgaard Hansen (2018) påpeger, skaber dette samtidig et meget komplekst relationelt landskab, som professionelle skal navigere i, og forandrer relationer mellem borgere og professionelle.

Flere artikler belyser, hvordan bestræbelser og strategier for at skabe mere samarbejde på tværs af grupper, sektorer m.v. påvirker professionelles arbejde og sætter deres professionalisme under pres. Sine Lehn-Christiansen (2016) viser med et studie af diskurser om tværsamarbejde i sundhedssektoren, at mange forskellige mål og idealer for, hvad tværsamarbejde egentlig kan og skal, sameksisterer. Kun få af disse understøtter faglig udvikling, læring og ligeværdigt samarbejde. Også Jesper Frederiksen (2017) viser i sin artikel om sygeplejersker og socialrådgivere, hvis arbejde er underlagt mange politiske dagsordener på én gang, hvordan den professionelle identitet på den baggrund sættes under pres.

Frisættelse som mantra

Andre reformer forfølger ligesom new public governance et spor om at frisætte og udvide ressourcerne i velfærdsstaten ved i højere grad at inddrage kræfter i civilsamfundet (fx frivillige og pårørende) eller ved i højere grad at ansvarliggøre borgerne gennem ambitioner om et 'ressource-orienteret' syn på borgerne. På den måde lægges der op til, at man ved at fokusere på, hvad folk *kan*, i stedet for, hvad de *ikke* kan, og via 'hjælp til selvhjælp' kan få ressourcerne til at række, fordi borgerne i højere grad selv skal tage vare på eget helbred og ansvar for egen læring.

Disse reformer lanceres ofte under overskrifter som empowerment, frihed og myndiggørelse, og de arbejder således ud fra en nyliberal forståelse af forholdet mellem borgere og stat – hvor tilbagetrækning af velfærdsstaten, 'frisættelse' af borgerne og inddragelse af pårørende og frivillige

giver grundlag for besparelser – men på en måde, som rammesættes og styres politisk (jf. Rose, 1999). Denne tilbagetrækning af velfærdsstaten, der under paroler om 'frisættelse' lover brugerinddragelse, autonomi og nye roller til professionelle og borgere, forandrer igen det relationelle landskab og er tilsvarende med til at forandre forståelser af faglighed og professionalismisme.

En stor del af arbejdslivsforskningen på dette felt tager udgangspunkt i især engelsk (Evetts, 2009, 2011) og nordeuropæisk (Nordegraff, 2011) forskning med en interesse for de nye idealer og værdier, der skabes; for den gode professionelle, men også for den gode borger, den gode patient, og de nye former for 'hybrid professionalismisme', der etableres. Men et kritisk blik rettes også mod de forandringer, der sker i forståelsen af god velfærd og omsorg i bred forstand, og danner udgangspunkt for en forskningsmæssig interesse i professionelles moralske og etiske dilemmaer (se fx Selberg, 2013). Disse forandringer udfolder sig dog meget forskelligt i forskellige fag og felter.

Ældreplejen er et af de felter, hvor disse nye styringsformer stærkest er slået igennem, og her forankres empowerment af de ældre borgere i idéer om aktiv aldring og rehabiliterende hjemmepleje, der indebærer, at hjemmeplejens medarbejdere skal aktivere, træne og rehabilitere ældre borgere til at kunne klare sig selv frem for at yde hjælp og kompensere for deres funktionsnedsættelser. Agnete Meldgaard Hansen viser i en artikel, hvordan dette nye optimistiske narrativ om arbejdet systematisk omsættes til praksis. Plejeinteraktionerne ændres, så arbejdet bliver mere fysisk distanceret, og der etableres nye former for 'rehabiliterende berøringer'. Med disse nye arbejdspraksisser og forståelser af arbejdet skabes et potentiale for en ny professionalismisme i hjemmeplejearbejdet som en mindre 'beskidt' form for arbejde, men samtidig opstår der nye spændinger og potentialer for konflikt i arbejdet, når borgerne ikke deler ambitionerne om øget uafhængighed og kropslig egenomsorg (2016).

I psykiatrien bliver idéer om 'recovery' gennem brugerinddragelse centrale i en ny frisættelse af borgerne. Men som Søren Weber peger på i et studie af IPS – Individuelt planlagt job med Støtte; et nyt koncept for brugerinddragelse – opstår der samtidig nye modsætningsfulde dynamikker, som præger de professionelle arbejder (Weber, 2020). Weber viser bl.a., hvordan jobkonsulenter, som arbejder med unge psykiatribrugere, i udgangspunktet er meget engagerede i brugerinddragelse, og gør et stort arbejde for at forfølge brugernes idéer og ønsker til jobs. Men samtidig udfører konsulenterne et omfattende 'grænsearbejde'; en balancerende mellem det professionelle skøn og brugernes ønsker præget af uklare ansvarsfordelinger. Mens Hansen viser, hvordan borgernes modvilje til tider skaber spændinger i omsorgsarbejdet, er det i Webers studie i sidste ende arbejdsgivernes krav til arbejdskraften, der skaber en udspændthed mellem forskellige krav. Dette medfører, at et potentielt givende arbejde ofte ender med at være udmattende og stressende.

Mange af disse empiriske bidrag peger på, hvordan værdier og idealer om empowerment og frihed, skønt simple og forførende, i realiteten er meget komplekse at praktisere. De viser, hvordan medarbejderne ofte aktivt arbejder på at få værdier om empowerment og frihed til at virke i praksis, men i modsætningsfulde felter, hvor de professionelle ofte placeres i et krydsfelt mellem forskellige rammebetingelser.

Digitale teknologier som fix

Digitale teknologier er blevet et nyt fix på velfærdskrisen, der med løfter om smart rationalisering, bedre velfærd og bedre professionelt arbejde med brug af færre hænder udrulles over et af verdens i forvejen mest digitaliserede samfund. Med udviklingen af såkaldte velfærdsteknologier, som kan sørge for sporing af demente borgers færden, brug af skærmteknologier eller chatbotter til erstatning af fysiske møder og anvendelse af AI til faglig vurdering fx af udsatte børnefamilier i det sociale arbejde, udfordres en ellers forholdsvis hævdevunden forståelse af, at arbejde med mennesker ikke kan automatiseres og effektiviseres. Digitale teknologier har længe spillet en central rolle i rationalisering og styring af det professionelle arbejde, fx i form af administrative systemer

til at understøtte new public management-inspireret rationalisering. Men digitale teknologier griber i dag dybere ind i det faglige arbejde og medfører en mere gennemgribende omkalfatring af arbejdet end tidligere.

I *Tidsskrift for Arbejdsliv* har der løbende været fokus på, hvordan digitalisering er med til at forandre arbejdslivet for de professionelle i velfærdsstaten. I 2018 udkom først et temanummer om "Digitale teknologier i arbejdslivet" (Grosen et al., 2018) efterfulgt af et om "Et datastyret arbejdsliv – måling som praksis" (Mogensen et al., 2018). Et par år senere fulgte et nummer om "Velfærdsprofessioner, styringsteknologi og faglighed" (Sauzet et al., 2020), og yderligere et par år senere et om "Arbejdsliv 4.0 – digitalisering og kunstig intelligens i arbejdet" (Krause-Jensen et al., 2022).

Et vigtigt og tilbagevendende fokus på området er balancen mellem teknologioptimisme og dystopier. Data-drømme og teknologi-fantasmer viser sig ofte i praksis at være vanskelige at indfri, men teknologier fører ikke kun til 'kold' og dermed ringe omsorg. Teknologier implementeres sjældent gnidningsløst og bliver en uproblematisk hjælp eller støtte i det professionelle arbejde, heller ikke selvom de modtages positivt af medarbejderne. Teknologier forandrer arbejdsopgaver, samarbejde mellem professionelle grupper og forskyder ansvar på ikke forudsete måder, og de designes med bestemte standardiserede forestillinger om brugere og professionelle. Det kræver derfor et omfattende usynligt arbejde at få dem til at fungere i praksis (Stars & Strauss, 1999; Suchman, 1995). Annete Kamp og hendes medforfattere (2018) viser for eksempel det omfattende usynlige arbejde, som de professionelle i ældreplejen udfører, når de skal tilpasse brugen af 'automatiske sensorgulve' til overvågning af borgerne eller udvælge borgere, som kan overgå til skærmbaseerede besøg. Men de peger også på, hvordan denne måde at arbejde på, hvor omsorg ydes på distancen, skaber nye usikkerheder og risici, som de på forskellige måder søger at imødegå, velvidende at ansvaret for borgeren i sidste ende er deres. I forlængelse heraf peger Annette Kamp & Stinne Ballegaard (2019) på det omfattende etiske arbejde, hvor etiske dilemmaer håndteres i komplekse processer, der involverer både identitet og følelser, og som medarbejderne udfører i forhold til borgere, som kun modtager skærmbesøg. Artiklen viser, hvordan de undtagelsesvis aflægger fysiske besøg hos borgere i sorg eller sniger sig til et fysisk besøg hos en ensom ældre dame; men også hvordan skærmbesøg kan ses som en bedre løsning, der giver mulighed for mere koncentreret og værdig kontakt sammenlignet med alt for forhastede fysiske hjemmebesøg.

Som disse og andre bidrag i TFA peger på, påvirker de ny teknologiske arrangementer mødet mellem professionelle og de borgere eller patienter, de har med at gøre. Det kan fx føre til en bekymring for, at man som sundhedsprofessionel ikke møder borgeren som menneske, men primært møder borgernes digitale repræsentationer i form af data om dem i det fagsystem, som den pågældende region eller kommune har valgt til elektronisk journalisering. Herved opstår en slags 'data-double', der erstatter eller træder i stedet for borgeren selv, som Jonathan Hermansen og medforfattere skriver (Hermansen et al., 2023).

Mens denne form tilbagetrækning af velfærdsstaten og forandring af mødet mellem professionelle og borgere påvirker den professionelle vurdering, griber nyere teknologier baseret på AI i stigende grad også ind i og erstatter dele af det professionelle skøn eller påvirker mulighederne for overhovedet at udøve skøn. Andreas Jørgensen (2020), som beskæftiger sig med AI-baserede systemer til at udpege og understøtte socialrådgiveres arbejde med 'risikofamilier', viser, hvordan systemets ugenomsigtighed introducerer usikkerhed og dilemmaer i det sociale arbejde. Som det gælder andre AI-baserede beslutningsstøttesystemer, er det ikke muligt for hverken professionelle eller IT-kyndige at gennemskue, hvilke kriterier beslutningerne træffes ud fra.

Lise Justesen og Ursula Plesner (2018), som studerer indførelsen af 'digitaliseringsklar lovgivning', tager fat i en automatisering, som har til hensigt at reducere det faglige skøn, men som ender med at gribe ind i selve grundlaget herfor: lovgivningen. Lovgivning skal nemlig designes

således, at det indtænkes, hvordan administrative processer kan automatiseres og dermed mindske behovet for professionelle skøn. Ambitionen er, at rutinearbejde skal varetages af robotter på 'hovedvejen', og kun det komplekse arbejde skal varetages af mennesker på 'sidevejene'. Sagsbehandlere får dermed nye roller som dem, der kontrollerer, kompenserer, varetager klager og rydder op efter algoritmernes arbejde i stedet for selv at sagsbehandle. Forfatterne peger i den forbindelse på, at en underliggende logik i denne udvikling er en problematisering af den administrative sagsbehandler og ikke mindst af det professionelle skøn baseret på forestillinger om, at algoritmiske skøn er mindre biased og mere systematiske og velunderbyggede end professionelle skøn. Og de påpeger – ligesom andre forskere i Danmark og internationalt (se fx Kaun & Masso, 2025; Papazu et al., 2024) – hvordan denne udvikling er med til at forandre velfærdsstaten og forholdet mellem borgere og stat.

Forfald og frafald

I de foregående afsnit har vi beskrevet de forskellige dilemmaer og krydspres i arbejdet, som er resultater af de seneste års reformer. De professionelle forventes ikke længere blot at udføre mere arbejde på kortere tid, de skal også indløse uindfrie potentialer ved at frisætte og samskabe; de skal give borgerne indflydelse, men i balance med et fagligt ansvar; de skal få nye digitale teknologier til at virke i mødet med borgere og patienter på en faglig forsvarlig måde, samtidig med at de stilles over for krav om effektivisering. Mange af disse reformer griber samtidig ind i de professionelles i faglige identitet og stiller dem over for multiple og ofte uforenelige krav.

Ovenstående udvikling har i kombination med de løbende økonomiske nedskæringer gennem årene skabt et større og større pres på de professionelle. Det er tydeligt belyst i Susanne Ekmans bog *Giftig gæld og udpint velfærd* (2022), hvor hun drager paralleller til den udvikling, som foregik i finanssektoren forud for finanskrisen, og hvor læseren inviteres med ind i 'arbejdet i rød zone'. Bogen, som er anmeldt i *Tidsskrift for Arbejdsliv* 25(1), beskriver, hvordan der opstår 'giftig gæld' (altså gæld, der ikke er dækning for) i den offentlige sektor, når der konstant loves mere, end der kan holdes. Ledere og medarbejdere fanges i systemer, hvor de er nødt til at 'låne af Peter for at betale Poul', og dermed ruller gælden rundt – og især nedad (Ekman, S., 2022), indtil den rammer de professionelle, der ikke kan sende gælden videre, uden at den bliver til et svigt af en borger, en patient, en elev eller et barn mv.

De professionelle presses derfor ofte til at gå på kompromis med deres forpligtelser og professionelle standarder for ordentligt arbejde, og det kan gå ud over andre mennesker, når man som en del af sit arbejde har ansvar for andres ve og vel. I tidsskriftet afspejler denne udvikling sig i en række artikler, der beskriver forskellige jobs, hvor det er blevet stort set umuligt at gøre sit arbejde på en måde, man kan stå inde for (Andersen et al., 2020; Andrés et al., 2023; Kassah et al., 2024; Sparre et al., 2024; Vaaben et al., 2023). Udtryk som 'moralisk stress', 'moralisk arbejde', 'etisk arbejde', 'omsorgstræthed' dukker op i artiklerne og tegner et billede af de klemmer, som medarbejdere – og ledere – står i og forsøger at håndtere, når besparelsesgrønthøsteren kører, og ledere og medarbejdere får at vide, at de skylder.

Det, som er gennemgående i disse begreber om arbejdslivets moralske klemmer og udmattende karakter, er en opmærksomhed på, at medarbejderne faktisk er ret optaget af at gøre deres arbejde godt. De er typisk 'public service motiverede' og vil gerne gøre noget godt for andre eller for samfundet (Andersen & Pedersen, 2014). Men som Sara Lei Sparre og hendes medforfattere skriver i deres artikel om "Omsorgsarbejde på trods", så står plejepersonalet på landets plejecentre ofte i situationer, hvor dette er helt umuligt at lykkes med. Gennem artiklen forklarer de, hvordan det, der udmatter plejepersonalet, primært er, at de ikke kan yde det, de gerne vil (Sparre et al., 2024). Det skaber en indre konflikt eller dissonans, der udfordrer deres selvforståelse og faglige identitet (ibid. s. 33). På den måde er den oprindelige definition af moralisk stress, der defineres som en si-

tuation, hvor man ikke kan komme til at gøre det rigtige (Jameton, 1984), bl.a. blevet udvidet med et øget fokus på, at den professionelles identitet bliver bragt i en form for eksistentiel krise. Det handler nemlig ikke kun om at være forhindret i at *gøre* det rigtige eller ordentlige, men også om derved at kunne *være* rigtig og ordentlig. En rigtig og ordentlig lærer, sygeplejerske eller pædagog eller måske ligefrem et rigtigt og ordentligt menneske. Den professionelles identitet er på spil, og det afføder en række forholdsvis eksistentielle spørgsmål om 'hvem er jeg?', hvis man som professionel oplever at skulle gå på kompromis med helt centrale værdier i sit fag, og man dermed ikke kan identificere sig med den, man er ved at blive til.

Netop fordi den professionelle identitet og samvittigheden over for de mennesker, man har ansvaret for i sit arbejde, er så tydeligt på spil i sådanne situationer, er det ikke så underligt, at de professionelle forsøger med forskellige mestrings- eller overlevelsestrategier for alligevel at kunne udføre deres arbejde på en måde, de kan stå inde for. Det er fint beskrevet i Malene Friis Andersens og hendes medforfatteres artikel, der beskriver, hvordan professionelle i sundhedsvæsenet gennem workarounds og skyggearbejde tilkæmper sig et råderum ved at bøje eller fravige de systemer og regler, der forhindrer dem i at gøre det, de ud fra et fagligt skøn mener, patienterne har brug for. Men indflydelsen kommer med en høj pris, der ikke kun indebærer, at de professionelle får mere og mere travlt, fordi de skal nå både det synlige og det usynlige arbejde, men også at de er nervøse for at blive afsløret i at bryde reglerne (Andersen et al., 2020). En anden overlevelsestrategi, som er værd at nævne, er 'forrælse', som Dorte Birkmose har beskrevet i bogen *Når gode mennesker handler ondt* (Birkmose, 2023). Her forklarer hun, at forrælse kan ske for alle mennesker, hvis de presses tilstrækkeligt – og råheden kan sprede sig, fordi mennesker er mere sociale end moralske, og derfor ikke altid får sagt fra, hvis en kollega opfører sig dårligt over for fx en borger.

Endelig kan en overlevelsestrategi eller en sidste udvej være at sige op. Nana Vaaben og medforfattere (2023) beskriver således moralsk stress som en push-faktor i politi, folkeskole og ældrepleje. Artiklen viser bl.a., at moralsk stress er så uudholdeligt at stå i, at medarbejderne føler sig nødsaget til at forlade et job, de gerne ville være blevet i. En lignende pointe kan man læse sig til i en artikel af Peter Busch-Jensen et år senere, hvor han tager emnet quiet quitting op til debat. Her argumenterer han for, at situationen på arbejdsmarkedet nok ikke er helt så dramatisk, som den ind i mellem er blevet portrætteret i medierne, hvor der under store overskrifter er blevet skrevet om the great resignation, og danskernes arbejdsmoral er blevet draget i tvivl (2024). Helt så dramatiske er tallene nemlig ikke. Men ét sted er han dog bekymret, og det er i den offentlige sektor på netop de store velfærdsområder. Og det er ikke en faldende arbejdsmoral, han ser som årsagen; tværtimod peger han på, at der på en måde er tale om et ulykkeligt kærlighedsforhold. Medarbejderne vil faktisk rigtig gerne passe deres arbejde, men oplever, at de styreformere, som dominerer arbejdet, har udgrænset deres muligheder for egen-agens og mening i arbejdet, hvorfor flere og flere må spørge sig selv, om de kan være det menneske, de gerne vil være, uden at skulle forlade deres job. På den måde hejser flere og flere forskere et advarselsflag og peger på, at de professionelle bliver nødt til at have nogle organisatoriske rammer, som gør, at de kan omsætte deres faglige etik og skøn til handling.

Omsorgskrise i velfærdsstaten

Allerede i 2006 forudsagde Karen Stæhr en omsorgskrise – først og fremmest i form af en rekrutteringskrise – og hendes bud på en løsning var at sætte medarbejderne fri (2006). Dette opråb er blevet hørt; i hvert fald har mange reformer netop sigtet mod at bevæge sig bort væk fra new public management-orienterede maskinske arbejdsformer med ringe autonomi og ansvar. Problemerne stiller sig imidlertid anderledes i dag efter to årtiers reformer. De professionelle er i kraft af de forskellige reformer blevet ansvarliggjort på forskellige og ofte modstridende måder i et stadig mere komplekst styringslandskab, men deres betingelser for at løfte ansvaret er stærkt begrænset

og rammesat på måder, der ikke altid harmonerer med den professionelle etik. Kampen står stadig om, hvad god omsorg, god skolegang og godt socialt arbejde er. Samtidig medfører inddragelse af borgere og frivillige faktisk en udvidelse af ansvarsområdet. De professionelle står i sidste ende til ansvar. Det relationelle arbejde får en stadig større kompleksitet, og som frontlinjemedarbejder konfronteres man med konsekvenserne af utilstrækkelige ressourcer og handlerum. Som vi har vist, så foregår der et enormt kompensationsarbejde rundt om, og nogle gange på trods af de organiseringer og reformer, der gennem tiden er blevet indført for at styre arbejdet. Arbejdet i velfærdssektoren præges – i stigende grad – af moralske klemmer, tidspres og stress, og omsorgskrisen er en fuldbyrdet realitet.

I disse år er der, ikke mindst i kraft af Emma Holtens bog *Underskud – om værdien af omsorg* (2024), også i den brede offentlighed kommet fokus på det, som længe har været diskuteret i forskningen og i *Tidsskrift for Arbejdsliv*; nemlig den omsorgskrise, som allerede er i gang (Dahl et al., 2022; Fraser, 2016, 2023; Kjer et al., 2023). Omsorg forstås i denne sammenhæng bredere som det reproduktive arbejde i samfundet – altså ikke blot pleje og behandling, men også fx undervisning og socialt arbejde.

Denne krise beskrives nogle gange forsimplet som en rekrutteringskrise, der primært handler om at tiltrække og fastholde medarbejdere i velfærdprofessionerne, og alvorligheden i at skaffe 'flere hænder' underbygges af forskellige prognoser og monitoreringstiltag, der holder øje med, hvordan det går med personaleomsætningen i forskellige typer af jobs (Damvad Analytics, 2021, 2022; STAR, 2025).

På den baggrund kan man forfejlet komme til at tro, at problemerne alene handler om at tiltrække og fastholde personale, og at det kan fikses ved at uddanne nogle flere unge og sørge for gode overgange og onboardingforløb, så nyuddannede ikke rammes af praksischock og skræmmes væk igen. Men faktisk advarer Mari Holen og Sine Lehn mod at stirre sig alt for blind på praksischocket og derved overse nogle af de mere fundamentale problemer, der knytter sig til arbejdslivet i velfærdsstaten (Holen & Lehn, 2023).

Omsorgskrisen er langt dybere og mere fundamental end blot en udfordring med at skaffe flere hænder eller at få de medarbejdere, der arbejder med omsorg, til at arbejde flere timer. Omsorgskrisen handler om, at vi i mange år har betragtet omsorgsarbejde som 'uproduktivt', og inden for økonomien ses det omsorgsarbejde, der udføres i undervisnings-, social- og sundhedssektoren som en udgift (Holtens, 2024). Som Nancy Fraser understreger, er kapitalismen, som ikke blot repræsenterer et økonomisk system, men en samfundsorden, dybt afhængig af både uformel og formel omsorg (Fraser, 2014, 2016, 2023). Samtidig udnytter og nedvurderer kapitalismen omsorg på samme måde, som den i øvrigt udnytter og nedvurderer andre grundlæggende forhold, som den samtidig hviler på og er afhængig af – fx naturen. Det er et generelt træk i mange vestlige lande, at omsorgssektoren er blevet stadig mere underfinansieret og udpint (Dowling, 2021; Ekman, 2022).

De nordiske velfærdsstater opfattes internationalt som 'kvindevenlige' med deres vægt på ligestilling og med offentlig finansieret professionaliseret omsorg. Dette har betydet en høj deltagelse af kvinder på arbejdsmarkedet, ofte med et job i omsorgssektoren, hvor kvinderne udgør et flertal. Og med en 'dual earner'-model, hvor det er nødvendigt med to indkomster i familierne, er det derfor en del af samfundskontrakten, at velfærdsstaten påtager sig en række omsorgsopgaver, der førhen blev varetaget i hjemmet. Men med en velfærdsstat under pres, der søger nye veje, blandt andet ved i stigende grad at inddrage pårørende og frivillige som de potentielle nye ressourcer, der skal sikre, at der ydes god omsorg, kan man sige, at kvinderne rammes dobbelt, både som professionelle i en omsorgssektor i krise og som pårørende (se fx Hillersdal & Winther, 2022). Der er ikke store uudnyttede ressourcer i et samfund, der definerer sig som arbejdssamfund. På den baggrund kan udviklingen give sig udslag i 'caredrain' andre steder i verden. Det sker fx, når vi for at hjælpe os selv importerer hushjælp eller sundhedsprofessionelle fra andre lande, hvor der så opstår mangel

på omsorgsprofessionelle og omsorgsgivere. Der kan også ske det, at der indføres 'thin care', som Hanne Marlene Dahl og andre kalder det. Det sker, når de mennesker, vi har uddannet til at have ansvar for andre menneskers ve og vel, sættes i situationer, hvor de på daglig basis må gøre deres arbejde dårligere, end de synes, de kan stå inde for (Dahl et al., 2022). Disse nye bevægelser vil vi gerne se udforsket i fremtidige bidrag til *Tidsskrift for Arbejdsliv*.

Referencer

- Andersen, M.F., Ajslev, J., Tanggaard, L., & Svendsen, P. A. (2020). Skakmat – Kan prisen for indflydelse blive for stor? Skyggearbejde og workarounds blandt ansatte i psykiatrien. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 22(3).
- Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2014). *Styring og Motivation i den Offentlige Sektor*. Djøf Forlag.
- Andersen, N. Å. (2006). *Partnerskabelse*. Hans Reitzel.
- Andrés, E. M., Højbjerg, K., Jensen, C. J., & Gadgaard, C. I. (2023). At gøre det umulige muligt. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(1), 44-58.
- Birkmose, D. (2023). *Når gode mennesker handler ondt – Mulige løsninger på et vildt problem* (2. udgave (Ny Nordisk Udgave)). Syddansk Universitetsforlag.
- Bovbjerg, K. M., Krause-Jensen, J., Wright, S., Brorholt, G., & Moos, L. (2011). Nye ledelsesrationaler i offentlige organisationer. I *Motivation og mismod: Effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser*. Aarhus Universitetsforlag.
- Busch-Jensen, P. (2024). Quiet quitting og spørgsmålet om dets årsager. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 26(1), 28-46.
- Caswell, D., & Larsen, F. (2015). Frontlinjearbejdet i leveringen af aktiv beskæftigelsespolitik – Hvordan faglige, organisatoriske og styringsmæssige kontekster påvirker dette. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 17(1), 9-27.
- Dahl, H. M., Hansen, L. L., & Horn, L. (2022). The 'care crisis': Its scientific framing and silences. I *A Care Crisis in the Nordic Welfare States?: Care Work, Gender Equality and Welfare State Sustainability*. Bristol University Press, Policy Press.
- Damvad Analytics. (2021). *Behovet for velfærdsuddannede i 2030*. Damvad Analytics for Danske Professionshøjskoler.
<https://danskeprofessionshøjskoler.dk/nyheder/damvad-analytics-behovet-for-velfaerdsuddannede-i-2030/>
- Damvad Analytics. (2022). *Velfærdsfaggrupper i Københavns Kommune*.
- Dowling, E. (2021). *The Care Crisis. What caused it and how can we end it?* Verso.
- Ekman, S. (2013). Fantasies about work as limitless potential – How managers and employees seduce each other through dynamics of mutual recognition. *Human Relations*, 66(9), 1159-1181.
- Ekman, S. (2022). *Giftig Gæld og udpint velfærd*. Hans Reitzels Forlag.
- Evetts, J. (2009). New Professionalism and New public management: Changes, Continuities and Consequences. *Comparative Sociology*, 8, 247-266.
- Evetts, J. (2011). New professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59(4), 406-422.
- Fraser, N. (2014). Can society be commodified all the way down? Post-Polanyan reflections on capitalist crisis. *Economy and Society*, 43(4).
- Fraser, N. (2016). Contradictions of Capital and Care. *New Left Review*, 100.
- Fraser, N. (2023). *Canibal Capitalism – How our system is devouring democracy, care and the planet – And what we can do about it*. Verso.

- Frederiksen, J. (2017). Strategier for tværsamarbejde sætter professionsidentiteter under pres. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 19(2), 57-73.
- Gjørup, J., Hjortdal, Henrik, Jensen, Tommy, Lerborg, Leon, Nielsen, Claus, Refslund, Niels, Suppli, Jakob, & Winkel, Jasper Steen. (2007). Tilgiv os, vi vidste ikke, hvad vi gjorde. *Politiken*, 29 marts.
- Grosen, S. L., Krøjer, J., & Meldgaard, A. (2018). Digitale Teknologier i arbejdslivet, *Tidsskrift for Arbejdsliv* 20(3).
- Hansen, A. M. (2016). Rehabiliterende kropsarbejde i hjemmeplejen. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 18(2), 26-40.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services. Past and Present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6).
- Hermansen, J., Rasmussen, Niels Borch, Papazu, I., & Rasmussen, K. F. (2023). Data og relationer i omsorgsarbejdet Mellem datadrømme og virkelighed i kommunale sundhedsindsatser. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(4), 41-58.
- Hillersdal, L., & Winther, J. (2022). Intergenerationelle omsorgsarrangementer i et aldrende samfund. *Tidsskriftet Antropologi*, 86, 63-74.
- Holen, M., & Lehn, S. (2023). Praksischock genbesøgt – Nyuddannede sygeplejerskers erfaringer med at træde ind på arbejdsmarkedet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(2).
- Holten, E. (2024). *Underskud – Om værdien af omsorg*. Politikens Forlag.
- Jameton, A. (1984). *Nursing practice: The ethical issues*. Prentice-Hall.
- Justesen, Lise, & Plesner, U. (2018). Fra skøn til algoritme. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 20(3), 9-23.
- Jørgensen, A. M. (2020). Beslutningsstøttesystemer på børn- og ungeområdet – Konstruktionen af en ny vidensform. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 22(3), 42-56.
- Kamp, A. & Ballegaard, S. (2019). Virtuel omsorg – Etik, ny professionalisme og forhandling af grænser. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 21(3), 26-41.
- Kamp, A., & Dybbroe, B. (2013). Hvad tæller, og hvem tæller? – Standardisering og emotionelt arbejde i psykiatrien. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(4).
- Kamp, A., & Hansen, A. M. (2018). Nordic New public management: The case of Denmark. In Hvid, H. & Falkun, E.: Routledge, p 221-242. I *Hvid, Helge & Falkum Eivind (red.): Work and Wellbeing in the Nordic Countries*. (s. 221-242). Routledge.
- Kamp, A., Meldgaard, A., & Grosen, S. L. (2018). Velfærdsteknologi mellem ansvar og distance. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 20(3), 24-40.
- Kassah, B. L. L., Nordahl-Pedersen, H., & Wølner, M. R. (2024). Mellomledere i spesialisthelsetjenesten – Emosjonelt arbeid og organisatoriske erindringer. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 26(3), 62-75.
- Kaun, A., & Masso, A. (2025). *The Data Welfare State (Data Justice)*. Sage. SAGE.
- Kirchhoff, Jörg. W., & Karlsen, J. C. (2013). Expansion of output: Organizational misbehaviour in public enterprises. *Economic and industrial democracy*, 34(1), 107-122.
- Kjer, M. G., Mikuta, M. I., & Topholm, Emmy Hjort-Enemark. (2023). Ældreplejens image i en rekrutterings- og omsorgskrise – En diskursanalyse af folkeskoleelevers artikuleringer af social- og sundhedsassistenters arbejdsopgaver, arbejdsvilkår og kompetencer. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(2), 59-73.
- Krause-Jensen, J., Kamp, A., Nielsen, M. L., & Spanger, M. (2022). *Arbejdsliv 4.0 – Digitalisering og kunstig intelligens i arbejdet*. Tidsskrift for Arbejdsliv 24.
- Lehn-Christiansen, S. (2016). Kampen om tværsamarbejdet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 18(4), 8-23.

- Liebst, L. S., & Monrad, M. (2008). Imellem empati og depersonalisering – En følelssociologisk analyse af tayloriseringens konsekvenser for hjemme plejere. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(1), 56-71.
- Limborg, H. J., Albertsen, K., & Jensen, M. F. (2012). Dokumentationskrav i folkeskolen – Tidspres, krænkelser eller faglig udfordring? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 14(4).
- Liveng, A. (2006). Social- og sundhedshjælperelvers omsorgsorientering og hjælperarbejdets modsætningsfyldte krav. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(1), 32-48.
- Lund, D. H., & Vaaben, N. (2014). Offentlig-privat innovationssamarbejde: Konkurrence og alliance. I *Samarbejdsdrevet Innovation i Praksis*. Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Mintrop, R., & Ordenes, M. (2017). Teacher Work Motivation in the Era of Extrinsic Incentives: Performance Goals and Pro-social Commitments in the Service of Equity. *Education Policy Analyses Archives*, 25(44).
- Mogensen, M., Sauzet, S., & Sørensen, O. H. (Red.). (2018). *Et datastyret arbejdsliv – Måling som praksis* Tidsskrift for Arbejdsliv, 20(4)
- Newman, J. (2005). *Remaking governance – People, politics and the public sphere*. Policy Press.
- Nordegraff, M. (2011). Hybrid Professionalism and Beyond: (New) Forms of Professionalism in Changing Organizational and Societal Contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 187-206.
- Osborne, S. P. (2010). *The new Public Governance?* (S. P. Osborne, Red.). Routledge.
- Papazu, I., Pors, A. S., Skaarup, S., & Winthereich, B. R. (2024). Digitalt hjælpearbejde – Forordringer og udfordringer i borgernes adgang til velfærd. *Magtudredningen 2.0*.
- Rasmussen, B. (2004). Between endless needs and limited resources. The gendered construction of the greedy organization. *Gender Work and Organization*, 11(5), 506-525.
- Rose, N. (1999). *Powers of freedom: Reframing political thought*. Cambridge University Press.
- Sauzet, S., Vaaben, N., Pors, A. S., & Kamp, A. (2020). *Velfærdsprofessioner, styringsteknologi og faglighed* Tidsskrift for Arbejdsliv 22(3).
- Selberg, H. (2013). Nursing in Times of Neoliberal Change: An Ethnographic Study of Nurses' Experiences of Work Intensification. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(2), 9-36.
- Sparre, S. L., Winkler, & Andersen, L. S. (2024). Omsorgsarbejde på trods – Umulige situationer og moralsk arbejde i ældreplejen. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 26(3), 30-46.
- STAR. (2025). *Rekrutteringssurvey*. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- Stars, S. L., & Strauss, A. (1999). *Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work i Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*. 8, 9-30.
- Stæhr, K. (2006). Bæredygtige løsninger søges før det er for sent. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(1), 115-117.
- Suchman L., L. (1995). Making Work Visible. *Communications of the ACM*, 38(9), 65-64.
- Szebehely, M. (2006). Omsorgsvardag under skiftende organisatoriska villkor – En jämförande studie av den nordiska hemtjänsten. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(1), 49-66.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Samarbejdsdrevet Innovation – I den offentlige sektor. I E. Sørensen & J. Torfing (Red.), *Samarbejdsdrevet Innovation i den Offentlige sektor* (s. 19-40). Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Triantafyllou, P. (2016). Government by standards: The making and managing of accountability in Danish hospitals. *Social Theory and Health*, 14(2), 239-255.
- Vaaben, N. (2014). Da arbejdet i samarbejdet forsvandt. *Tidsskriftet Antropologi*, 70.
- Vaaben, N., Olesen, K. G., & Gylling, M. (2023). Should I stay or Should I go? Moralsk stress som pushfaktor i politi, skole og ældrepleje. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(1).

Weber, S. S. (2020). Brugerinddragelse i beskæftigelsesindsatsen – Grænsekampe om ansvar, behov og opgaver i jobkonsulenters arbejde. *Tidsskrift for Arbejdsliv*. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 22(3), 57-71.

Annette Kamp

professor MSO, ph.d., Institut for Mennesker og Teknologi, RUC, kamp@ruc.dk

Nana Vaaben

docent, ph.d., Institut for Læreredannelse og Livslang Læring, Københavns Professionshøjskole, nava@kp.dk