



Når ansvaret flyder nedad

Af Thomas Møller Larsen, *journalist*,
og Ulrikke Moustgaard, *redaktør*

Det psykiske arbejdsmiljø sejler i den offentlige sektor, der i årevis har været udsat for reformer, omstruktureringer og effektivisering. Problemet handler om ledelse – særligt den politiske ledelse på Christiansborg, siger førende eksperter på feltet.

Når en borger i Danmark bliver nødt til at sygemelde sig med stress, depression eller andet, der kunne hænge sammen med arbejdsmiljøet på hans arbejdsplads, kan han henvende sig til en af landets ni arbejdsmedicinske klinikker på et sygehus for at få udredt, hvad problemerne skyldes – og om det hænger sammen med arbejdsmiljøet.

Hvis man vil vide noget om arbejdsmiljøet i Danmark for tiden, ligger det derfor lige for at spørge klinikkerne, hvad de ser. Det gjorde Yun Ladegaard, arbejdspsykolog ved Københavns Universitet, sidste år i forbindelse med et forskningsprojekt.

Yun Ladegaard forsker i psykiske arbejdsskader på danske arbejdspladser og i, hvordan de håndteres – både på selve arbejdspladserne og i arbejdsskade- og arbejdsmiljøsystemet. Derfor interviewede hun alle landets arbejdsmedicinske afdelinger i 2014. Det tegnede et interessant billede.

– Langt de fleste medarbejdere, som kommer til udredning med arbejdsrelaterede, mentale helbredsproblemer – som fx stress-sammenbrud – kommer fra offentlige arbejdspladser. Og når jeg spurgte på afdelingerne, hvad årsagen var, sagde de, at der er sket en forværring i det psykiske arbejdsmiljø i de offentlige institutioner, fortæller hun. Jesper Pihl-Thingvad møder borgerne som klinisk

psykolog på arbejdsmedicinsk klinik på Odense Universitetshospital.

– Det er særligt inden for undervisnings-, service- og sundhedsfagene, at vi ser problemer med dårligt arbejdsmiljø. De store overskrifter er: Arbejdspres, rollekonflikter, rolleklarhed, omstruktureringer og de grundlæggende emotionelle krav, der er forbundet med menneskeligt relateret arbejde. Vi ser også mange, der er blevet syge på grund af vold og trusler, siger han.

At arbejdet i den offentlige sektor er udfordrende, vidner de mange sager, der igen og igen stjæler overskrifter i medierne, om. Sygeplejersker, der i undersøgelser betegner sig selv som stressede hele tiden eller næsten hele tiden og derfor forlader arbejdsmarkedet tidligt, mens velfærdsstaten samtidig skriger på flere hænder. Jordemødre, der føler sig så pressede af besparelser, at fødende må ligge i depotrum, og jordemødrene ikke længere kan garantere sikre fødsler. Eller politifolk, der bukker under for stress i hobetal og må melde sig langtidssyge.

Stadig flere medarbejdere bukker under på det offentlige arbejdsmarked, og ifølge nogle forskere er det voksende udbud af individuel psykologbehandling et fingerpeg om, hvordan både omkostninger og ansvar flyder nedad i hierarkiet.

Som Klaus Nielsen, sociolog og arbejdsmiljøforsker ved Roskilde Universitet, siger om den generelle trend:

– Vi ser i stigende omfang, at forskellige arbejdspladser har abonnementsordninger på psykologer: Falck Heath Care og så videre. Så kan man sige: Vi har gjort noget. Men man misser måske opmærksomheden på de egentlige problemstillinger. Det handler måske ikke så meget om at have en psykolog, der skal gribe dem, der falder igennem, men mere noget om at komme med nogle initiativer på organisationsniveau.

Udfordret ledelse

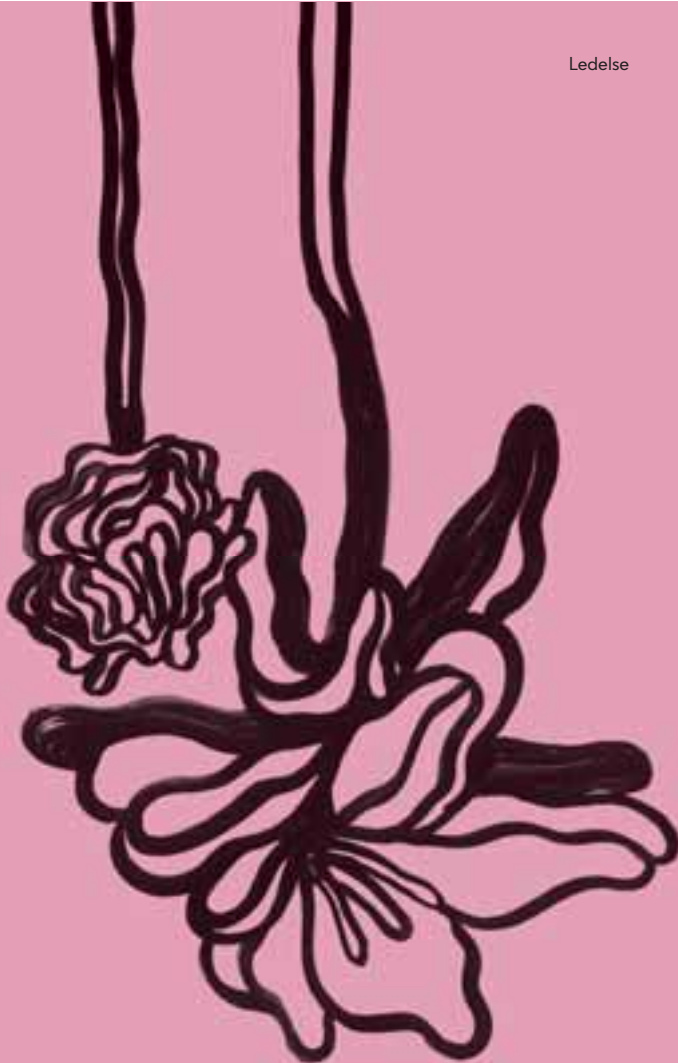
Psykisk arbejdsmiljø hænger uløseligt sammen med ledelse. En række spektakulære skandaler har i de senere år for eksempel bragt Skats ledelse i et dårligt lys over for medarbejderne og offentligheden.

Men det er typisk hos medarbejderne, at de største omkostninger viser sig.

– Når medarbejderne ikke kan klare belastningerne i arbejdet længere og fx bliver syge på grund af stress, så kan det give lederne en skyldfølelse af,

Vi ser i stigende omfang, at forskellige arbejdspladser har abonnementsordninger på psykologer: Falck Heath Care og så videre. Så kan man sige: Vi har gjort noget. Men man misser måske opmærksomheden på de egentlige problemstillinger.

– Klaus Nielsen, sociolog og arbejdsmiljøforsker ved Roskilde Universitet



at de ikke har slået til som ledere. Og en stresssygemelding kan signalere, at lederen ikke har gjort et godt nok stykke arbejde i forhold til arbejdsmiljøet. For at undgå at tage den skyld på sig skubber lederne ansvaret tilbage på den syge medarbejder, fandt vi ud af i et dansk forskningsprojekt. Det gør de fx ved at pege på private problemstillinger hos medarbejderen, som de mener, har været årsag til stressen, siger Yun Ladegaard.

At ledelse er en vigtig brik i et både godt og dårligt arbejdsmiljø, ved man godt ude i kommunerne, i staten, i regionerne og i offentlige institutioner. Derfor er der et voksende marked for organisatorisk rådgivning, hvor konsulenter hyres ind til at rådgive – for eksempel i forbindelse med omstruktureringer. Og et lige så voksende marked findes for lederkurser, mens Syddansk Universitet ligefrem udbyder en masteruddannelse i offentlig ledelse, hvis eksistensberettigelse forklares med ordene: "Reformer som fx strukturreformen, politikereformen og kvalitetsreformen medfører et øget forventningspres fra brugere, borgere, medarbejdere og politikere. Forventningerne om professionel ledelse, effektiv kommunikation, udvikling af medarbejdere, smidige

organisationer og strategisk tænkning er høje."

Alligevel har arbejdsmiljøet det skidt. For i virkelighedens offentlige sektor har lederne svært ved at gøre brug af de mange tilbud. Det voksende marked for organisatorisk rådgivning er totalt uigennemskueligt for mange ledere, mener Yun Ladegaard:

– 'Arbejdsmiljøkonsulent' er ikke en beskyttet titel. Det kan være alle mulige, der kalder sig det, siger hun og uddyber:

– Af de ledere, jeg har interviewet, sagde mange af dem, at de ikke havde adgang til rådgivning. De følte sig helt overladt til sig selv, og det var svært for dem at vide: Hvem skal man ringe til? Typisk ved de ikke hvem, der laver hvad. Så får de et tilbud fra en eller anden stress-coach, og så vælger de det, siger hun.

Og så er der et andet, men langt mere alvorligt problem: Rådgiverne når sjældent igennem til topledelsen, og da slet ikke den øverste politiske ledelse, som styrer de offentlige institutioner.

– Det kan godt være, at rådgiverne kan komme med nogle løsninger på fx afdelingsniveau. Men hvis problemet er de fra oven givne betingelser for arbejdets udførelse, fx at du ikke har nok tid til dit arbejde, så er det ikke sikkert, at det kan rykke ret meget, siger Yun Ladegaard.

Dermed sætter forskeren fingeren på det helt ømme punkt, når det gælder psykisk arbejdsmiljø i det offentlige, som mange peger på. Det massive dårlige arbejdsmiljø handler langt fra kun om, hvor godt klædt på en ledelse på et sygehus, i en forvaltning eller en politikreds er, men i høj grad også om mangel på indsigt og ledelseskriser i den øverste ledelse: Den politiske.

Pilen peger mod toppen

– I de regneark, der ligger til grund for alle de besparelser og omstruktureringer, vi har set i det offentlige, har der manglet fokus på de menneskelige faktorer: tab af produktivitet, sygefravær og så videre. Vi ved en masse om det, men virkeligheden afspejler meget tydeligt, at politikerne ikke tager højde for den viden, når de træffer beslutninger, siger Yun Ladegaard.

– Det er ikke meget, man har hørt om organisa-

tionspsykologisk undervisning af politikerne på Christiansborg, som hun siger.

Klaus Nielsen mener, at der sker en ikke ubetydelig ansvarsforflygtigelse i toppen af beslutningsprocessen og opsummerer det, han ser som den problemskabende politik, således:

– Essensen i den politik, vi oplever, er, at den offentlige sektor hele tiden skal være mere fleksibel, innovativ, forandringsvillig og konkurrencedygtig. Altså hele tankegangen om konkurrencestaten, som blev endnu mere udtalt under Corydon, og som gør, at forandringspresset bliver højere. Det, der har været den traditionelle kvalitet i den offentlige sektor – nemlig at der var en relativ beskyttelse mod den type af forandringer – er væk nu.

Samme problematik påpeger Einar Baldursson, lektor i arbejds- og organisationspsykologi, Aalborg Universitet.

– Inden for det offentlige er de ansattes grundlæggende problem, at de ser en leder; men bag den leder er der nogle fantomer: Alle de ledelsesmæssige beslutninger, som træffes et andet sted, nemlig i de valgte organer, siger Einar Baldursson og fortsætter:

– Problemet er, at vi har en politisk ledelse, der aldrig tager et ansvar. Det bliver altid skubbet nedad. Tag Skat som eksempel. Vi så vilde nedskæringer, først fra Anders Fogh-regeringen, og dernæst fra Lars Løkke-regeringen. Begrundelsen var, at it-systemerne leverer en fantastisk effektivitetsgevinst. Det var der sådan set ikke nogen på den professionelle side, der troede på. Men politikerne vedtog, at sådan var det.

Einar Baldursson mener, at de seneste årtiers voksende fokus på effektivitet har haft en ganske skadelig effekt på den 'ånd', der ifølge ham har defineret offentligt ansatte siden Enevælden.

– Politiet, sagsbehandlere, SOSU-assistenten: Hvorfor har de valgt det job? Fordi det har en værdi at gøre noget for andre. Og når du ikke kan hjælpe dem, du skal, eller det bliver farligt at gøre det, så bliver du syg. Eller også resignerer du og bliver en lønmodtager, som ikke er særligt glad.

Yun Ladegaard supplerer:

– Fx har en Falck-redder fortalt, hvordan travlheden på jobbet resulterer i, at den tid, man tidligere havde til at falde ned og tale med kollegaerne efter en voldsom hændelse, i dag forsvinder. Det er sådan noget, som gør folk rigtig syge.

Det syge hierarki

Inge Holm er privatpraktiserende psykoterapeut, master i organisationspsykologi og har kunder både i det offentlige og i det private.

– Mennesker er flokdyr. Og alle flokke organiserer sig i klare og tydelige hierarkier: Hvem bestemmer over hvem? Når primater finder deres plads i hierarkiet, kommer der ro på, mener hun.

Omvendt: Hvis ledelsen opfører sig uforståeligt, og hierarkiet bliver for rodet, siver problemerne nedad. Der kan opstå rivalisering, mobning, stress og alle mulige uheldige projektioner på gulvet, erfarer Inge Holm. Og når det sker, kan medarbejderne ikke længere koncentrere sig ordentligt om deres arbejdsopgaver.

Inge Holm medgiver, at årsagen til de store problemer i det offentlige handler om ledelse. Hun placerer en del af ansvaret hos de lokale ledere, og en del på Christiansborg.

– Den helt store udfordring i Danmark er, at man ikke vil se på organisationer som hierarkier. Og min erfaring er, at man er for jusket med rekrutteringen af ledere i det offentlige, og at man lader inkompetente ledere sidde alt, alt for længe, siger hun.

Om politikerne siger hun:

– Der er ikke nødvendigvis noget galt med effektiviseringer og i at tænke meget kortsigtet, hvis man har en ledelseskapacitet og en grundstruktur, der kan håndtere det. Men man kan ikke både kaste reformer ind fra højre og venstre, og så samtidig undlade at sørge for, at organisationerne er robuste nok til at bære dem videre.

– Folkeskolereformen er et godt eksempel. Fra politisk side tænker man, at det tager et års tid at implementere sådan en skolereform. Men det kommer til at tage 10-12 år! Politikerne glemmer, hvor svært den slags er, hvor konfliktfyldt det er, hvor stressfyldt det er, vurderer Inge Holm.

Og psykologerne står ikke alene med kritikken af politikerne.

– Den offentlige sektor og Danmark står i den største ledelseskriser siden 1864, skriver professor i statskundskab Lars Bo Kaspersen og organisationsstrateg Lars Nørgaard i bogen *Ledelseskriser i konkurrencestaten*, som udkom i september.

Gennemhullet redningsnet

Et andet problem er, at Christiansborg systematisk

har nedbarberet fokus på psykisk arbejdsmiljø siden årtusindskiftet, mener Einar Baldursson.

– Det kæmpe system, der blev opbygget fra 1970'erne til 1990'erne, blev demonteret i en ideologisk kampagne bid for bid. I dag er det en zombie. Og det har været en samlet offensiv, der blev startet under Fogh-regeringen. Vi har set et voldsomt angreb mod arbejdsmiljøområdet, siger han og uddyber:

– For det første nedlagde man Bedriftssundheds-tjenesten (BST) (et omfattende nationalt system, der rådgav virksomhederne om arbejdsmiljø, red.). Dernæst reducerede man i antallet af ansatte hos både Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Og til sidst ændrede man loven, så Arbejdstilsynets bemyndigelse til at gå ind i virksomheder og undersøge arbejdsmiljøet blev væsentligt begrænset. Og de arbejdsmedicinske klinikker blev reduceret kraftigt i forbindelse med kommunalreformen. Der er i dag halvt så mange klinikker, som der var før.

I de seneste år har noget dog tydet på, at politikernes fokus på psykisk arbejdsmiljø var på vej retur. I 2013 blev psykisk og fysisk arbejdsmiljø fx lovgivningsmæssigt ligestillet, og Arbejdstilsynet fik mulighed for at komme med hurtigere påbud. Men i regeringens finanslovsforslag for 2016 er der lagt op til massive besparelser hos Arbejdstilsynet. Tilsynet vurderer selv, at der skal fyres 140 medarbejdere – hvilket svarer til hv er femte medarbejder – hvis forslaget vedtages. Dette har vakt hård kritik fra landets fagforbund.

Og forskerne er enige om, at Arbejdstilsynet allerede i dag ikke har musklerne til at gøre nogen stor forskel op området. Som Yun Ladegaard siger om tilsynet:

– Hvis du som medarbejder bliver syg på grund af det psykiske arbejdsmiljø, så vil du gerne have, at Arbejdstilsynet kommer ud og giver et påbud. Men det er en illusion, når folk tror, at Arbejdstilsynet automatisk rykker ud, når de skriver til dem om alle de her forfærdelige ting, der er sket på deres arbejdspladser. Der er en hel masse begrænsninger for, hvad Arbejdstilsynet må og ikke må. Og det er politisk bestemt.

Heller ikke arbejdsmiljøorganisationerne, som tager sig af arbejdspladsvurderinger ude på arbejdspladserne, de såkaldte APV'er, kan løse problemerne, siger hun:

– Arbejdsmiljøorganisationerne har slet ikke forudsætningerne for at kunne forstå og løse problemer i forhold til psykisk arbejdsmiljø og for at implementere relevante løsninger, i stedet for lappeløsninger. Det hænger ikke sammen, hvis problemet er, at folk ikke har tid nok, når de fx skal tilse en syg patient, står alene med 25 børn på en stue i børnehaven eller oplever andre situationer, hvor de begrænsede ressourcer kan få fatale følger for de mennesker, som de er ansvarlige for i deres arbejde.

Hun uddyber:

– Derudover har arbejdsmiljøorganisationen sjældent mandat til rent faktisk at kunne påvirke de rammebetingelser, som er årsag til problemerne i det psykiske arbejdsmiljø, især ikke på de offentlige arbejdspladser.

Einar Baldursson mener i øvrigt, at det er problematisk, at der ikke findes nogen national instans, der samler op på de mange erfaringer, der ligger i APV'erne.

– Det er en fatal fejl i den lovgivning, der blev vedtaget. Indsatsen på arbejdspladserne er blevet fuldstændig fragmenteret. ○

En stresssygemelding kan signalere, at lederen ikke har gjort et godt nok stykke arbejde i forhold til arbejdsmiljøet. For at undgå at tage den skyld på sig, skubber lederne ansvaret tilbage på den syge medarbejder.

– Yun Ladegaard, cand. psych. og arbejdsforsker, Københavns Universitet