



# Human Resource Management

Artikel trykt i Human Resource Management. Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2007

## Når forandringer bliver til overgreb

af Nadja U. Prætorius, mag. art. og klinisk psykolog,  
info@liv-i-balance.dk

---

Når man udsættes for en rystende begivenhed, er det en almen menneskelig reaktion at søge efter en forklaring, der gør det tilsyneladende meningsløse forståeligt. Mine erfaringer fra de sidste seks års daglige arbejde som krisepsykolog og som supervisor, har været én lang række af konfrontationer med den rystende kendsgerning, at almindelige, sunde og raske mennesker i stadigt større tal rammes af alvorlige og undertiden varigt invaliderende psykiske ubalancer og fysiske sygdomme på grund af arbejdsrelateret stressbelastning. Mine oplevelser og erfaringer har jeg samlet i en bogen: *STRESS – det moderne traume*<sup>1</sup>. Bogen skal ses som et forsøg på at afdække og analysere en lang forhold, der er medvirkende til, at vi i dag må se i øjnene, at stadigt flere mennesker bukker under for potentielt skadelige arbejdsvilkår. Det er mit i håb, at bogen kan være et af mange bidrag til en større forståelse samt til den bevidstgørelse, der er forudsætningen for, at vi kan ændre disse vilkår.

I denne artikel vil jeg især beskæftige mig med de afsnit af bogen, hvor jeg fokuserer på de sidste 10-15 års forandringer indenfor arbejdsorganisering og ledelse, med særligt henblik på – bl.a. med en case – at vise nogle fatale konsekvenser, som forandringerne har haft for et stigende antal ledere og medarbejdere indenfor såvel det private som det offentlige arbejdsområde.

---

1) Prætorius, N. U.: *STRESS – det moderne traume*, Dansk Psykologisk Forlag, 2007.

Det vil blive sandsynliggjort, at forandringerne baserer sig på et umærkeligt skift i samfunds- og menneskeopfattelse i takt med den stadig mere udbredte markedsgørelse af samfundet og af borgerne.

Samt at dette skift tilsyneladende er sket, uden at man har taget mennesket, dets kapacitet og funktionsmåde i ed.

## 1. Årsager til stress og stressreaktioner

Det kan slås fast fra starten: Udviklingen af arbejdsrelateret stress skyldes ikke udelukkende effektivitetsjagt og urimelige arbejdsbyrder. Dette er de hyppigst beskrevne årsager til stress, og tillige de enkleste at forholde sig til, hvad angår forebyggelse og behandling. I min bog beskriver jeg en lang række cases hentet fra klinikken og fra supervision af medarbejdere fra forskellige faggrupper, der viser, at umulige arbejdsbetingelser, hvor arbejdet ikke kan udføres på kvalificeret vis, og hvor man efterfølgende bliver stillet til ansvar for fejl og mangler og tilmed risikerer at blive (offentligt) hængt ud for det, udgør en langt alvorligere belastningsfaktor. Dette – sammen med stadig mere benhård styring, kontrol og manualisering af arbejdet, tilligemed indførelsen af kvalitetstyring med diverse selvrapporterings- og evalueringsmetoder – risikerer at underminerer menneskers faglige og personlige integritet.

### Arbejdsvilkår

Dette kan ingen holde til i længden, og i bogen anfører jeg en række konkrete eksempler på vilkår i arbejdet, der har vist sig at udgøre stressbelastningsfaktorer. Endvidere påvises det, at de belastningsreaktioner, som de nævnte belastningsfaktorer udløser i den menneskelige psyke og organisme, har påfaldende lighed med de belastningsreaktioner, der ses hos mennesker, der har været udsat for alvorlige, traumatiske hændelser som f.eks. ulykkestilfælde, overgreb eller naturkatastrofer. Det gælder, hvad enten der er tale om regulære sammenbrud, eller den alvorlige, men upåagtede tilstand af fastfrossen højstress, der indebærer benægtelse. Denne benægtelse er en forsvarsmekanisme, der træder i funktion for at beskytte personen for oplevelsen af situationens ubærlighed. Personen afspaltes i større eller mindre grad fra sin evne til at føle og sanse omverdenen og sig selv og fremmedgøres herved fra sit vante selv og din naturlige evne til indføling og refleksion.

Det er på den baggrund, at jeg har foreslået en ny diagnosekategori: Arbejdsrelateret traumatisering, med diagnosegrupperne: *Arbejdsrelateret akut stress*, *Arbejdsrelateret traumatisk stress syndrom* og *Arbejdsrelateret ydrestyret dehumanisering*.

## 2. Det menneskelige udgangspunkt

### Manglende viden

Af mange grunde er det nødvendigt at tage udgangspunkt i den menneskelige dimension – uden den vil mødet med og viden om alvorligt stressramte og deres situation være ubærlig, ligesom arbejdet med rehabilitering ville forekomme uoverkommeligt. Men det er også vigtigt, fordi arbejdsrelateret traumatisering i høj grad må antages at skyldes manglende viden om menneskers kapacitet, udviklingspotentiale og funktionsmåde.

Vi rummer som mennesker kostbare og umistelige ressourcer og kvaliteter. Min tro på mennesket og min grundlæggende optimisme i arbejdet med svært traumatiserede patienter bygger jeg på den erfaring, at man nok kan bringes til at miste *kontakten* med sig selv som det menneske, man er, men at man ikke kan ødelægge det, der gør os til mennesker og medmennesker.

Til gengæld er prisen for at mennesker i arbejdssituationen presses ud over deres naturlige kapacitet og fremmedgøres fra deres vante selv og identitetsoplevelse ufattelig høj, såvel for den enkelte, der rammes, som for arbejdspladsen og for samfundsøkonomien. Og den alvorligt stressramte må gennemgå mange måneders rehabiliteringsbehandling, hvis det skal lykkes at genvinde kontakten til sig selv og dermed blive i stand til at restituere arbejdsevnen.

I det følgende vil jeg ved hjælp af en case anskueliggøre, hvorledes ændrede arbejdsforhold greb ind i en yngre kvindelig ledes liv, så hun blev invaliderende syg af *Arbejdsrelateret traumatisk Stress Syndrom*.

## 3. Henriette – en case

### Traumeofre

Det var da jeg første gang for seks år siden mødte Henriette, at jeg for alvor blev klar over, at noget var helt galt.

Over for mig i min konsultation sad en kvinde, der udviste nøjagtig de samme symptomer som de traumeofre, jeg i tidens løb har haft i behandling. Men denne kvinde havde hverken været udsat for psykiske eller fysiske overgreb, en voldsom ulykke eller et pludselig dødsfald i den nære familie. Hun var en ganske almindelig, offentligt ansat fysioterapeut, som var blevet henvist til mig fra arbejdsmedicinsk klinik på grund af arbejdsrelateret stress.

Kvindens beskrivelse af sine arbejdsbetingelser, hvordan de virkede på hende, og hendes gradvise udvikling af symptomer, blev et lærestykke for mig. Symptomerne var nemlig sammenlignelige med fysiske og psykiske reaktioner på oplevelsen af at være i en livstruende situation. Hendes tilfælde blev derfor eksemplarisk for min begyndende forståelse af, hvad det er for omstændigheder, der fremkalder alvorlige og undertiden invaliderende reaktioner på belastning hos stadig flere helt almindelige, sunde og velfungerende mennesker i forbindelse med udførelsen af deres daglige arbejde.

Henriette var hospitalsansat ledende fysioterapeut og hun brændte for sit arbejde. Hendes problemer opstod, da hun i forbindelse med omstruktureringer og nedskæringer reelt blev degraderet, samtidig med at hun nu skulle udføre to fysioterapeuters arbejde, foruden en række andre funktioner, såsom at undervise kolleger og organisere det nu meget mere belastende arbejde.

Henriette blev overbebyrdet med arbejde, men det i sig selv udløser ikke nødvendigvis en traumatisk stresslidelse.

Efterhånden blev hele hendes arbejdsmiljø med indførelsen af økonomistyring imidlertid gennemsyret af en blanding af overvågning, mistillid og jag. Der var ingen tid til faglig udveksling og saglige indvendinger blev overhørt eller mødt med et beklagende skuldertræk fra ledelsens side: Budgetterne skulle jo holdes, og derfor var der ikke noget at gøre ved det.

Dertil kom for Henriettes vedkommende en følelse af manglende værdsættelse. Endda en manglende værdsættelse, der kastede lange skygger ind over hendes arbejde *før* ændringerne – det arbejde, der havde fyldt så meget for hende på den gode måde, og som hun havde høstet megen anerkendelse for. Nu var det pludselig ikke længere godt nok, for de havde jo ikke været effektive nok. I sit stille sind følte hun det meget krænkende og ydmygende, men hun følte sig

også forvirret, som om hun blev løbet om hjørner med og ikke mere kunne stole på sin egen fornemmelse. Hun kunne ikke bibeholde den gode oplevelse af sit hidtidige arbejde og mistede derfor også tilliden til sin nuværende arbejdsindsats.

### 3.1. Udviklingen af et traumatisk stress-syndrom

Henriettes stresstilstand udvikledes gradvist, og det gjorde hendes følelse af ensomhed, magtesløshed og meningsløshed ligeledes. Hun trak sig fra kollegerne og de fra hende. Fra at være inspirator og igangsætter af faglige diskussioner og nye behandlingstiltag, havde hun nok at gøre med at holde sammen på sig selv i forsøget på at klare sin helt urimelige arbejdsbyrde og de mange situationer, hvor hun ikke kunne gøre arbejdet på en måde, hvor hun kunne stå inde for det.

#### Behandling

Da hun påbegyndte behandlingsforløbet hos mig, passede hun stadig sit arbejde, om end hun havde været nødt til i flere perioder at sygemelde sig både på grund af infektioner, som hun havde svært ved at komme sig af, og på grund af hovedpine, der efterhånden havde karakter af migræne. Det var hendes læge, der fattede mistanke om, at hendes mange symptomer på somatisk sygdom kunne dække over en arbejdsbetinget stresstilstand, og som derfor henviste hende til arbejdsmedicinsk undersøgelse.

Da Henriette første gang mødte op i min klinik, var hun i bogstaveligste forstand ude af sig selv. Med nærmest tonløs stemme og matte, kontaktløse øjne beskrev hun for første gang, hvor dårligt hun egentlig havde det – også psykisk. At hun var plaget af indre uro og angst, og rastløs hyperaktivitet vekslede med handlingslammelse. Kaotisk tankevirksomhed, der gjorde det vanskeligt for hende at koncentrere sig, afløstes af episoder med totalt black out. I øvrigt havde hendes tanker en fuldstændig ukontrollerbar tendens til at kredse om oplevelser på arbejdspladsen. Oplevelser, hvor hun følte manglende værdsættelse og anerkendelse, hvor hun følte sig overset og tilsidesat, eller situationer, hvor hun frygtede, at have begået graverende fejl, og at hun ville blive afsløret – ikke mindst fordi hun havde så alvorlige hukommelsesproblemer, at hun faktisk ikke altid var på det rene med, hvad det var, hun var i færd med at foretage sig på arbejdet og hvorfor. Hun havde tanker om, at man talte om

hende bag hendes ryg, og hun levede i permanent frygt for at blive fyret. Hun havde mareridt om arbejdet og havde i det hele taget svært ved at sove.

Hun isoleret sig mere og mere fra andre mennesker. Hun kunne ikke klare at være sammen med andre, og hun orkede ikke engang mere at blive irriteret, når de andre var hende for meget. Hun ville bare have fred.

Selv om hun dårligt turde tænke tanken til ende og indrømme den over for sig selv, var hun efterhånden bange for, at hun var ved at blive sindssyg.

Hun kunne ikke koncentrere sig og heller ikke huske fra næse til mund; hun udviklede både angst for at gå på arbejde og for ikke at gå på arbejde. Hun var uløseligt bundet i en umulig situation, hvor det, ligegyldigt hvad hun gjorde, resulterede i angst. Hermed blev angsten forstærket, den blev så at sige til en angstspiral, som hun efterhånden var ude af stand til at kontrollere. Med tiden frøs hun så at sige fast i en kronisk højstresstilstand, hvor hun ikke længere kunne mærke følelsen af at være i live og være sig selv.

Selv om hun tilsyneladende var pinagtigt klar over, at noget var frygtelig galt med hende, så led hun af mangelfuld selvindsigt og erkendelse af sin tilstands alvor. Mens hun beredvilligt fortalte mig om alle sine forfærdelige symptomer, var det, som om de ikke rigtigt gjorde indtryk på hende selv. Hun magtede ikke at indse og mærke, hvor dårligt hun havde det, og hun turde ikke indrømme over for sig selv og andre, at hun var ude af stand til at klare arbejdet. Det ville nemlig være at give slip på det sidste halmstrå, der gav hendes liv et skær af normalitet.

På tidspunktet for mit første møde med Henriette havde jeg haft adskillige patienter i langvarig behandling, efter at de havde været udsat for gentagne, livstruende, fysiske overgreb på deres arbejdsplads, eller i flere år havde været udsat for grov mobning sammesteds. Henriettes symptomer var fuldstændigt de samme som hos disse svært traumatiserede patienter. Hun havde således alle symptomer på Posttraumatisk Stress. Samtidig led hun, som det ofte ses i forbindelse med et traume, af en depression.

Før jeg gik i gang med behandlingen, forsøgte jeg at få opklaret, om hun havde været ude for en traumatisk begivenhed for nylig eller tidligere i sit liv, men ud over temmelig almindelige problemer i den nære familie – problemer der i

øvrigt forekom hende uoverstigelige – havde hun ikke oplevet noget, der kunne forklare hendes tilstand. Tværtimod havde hun altid været sund og rask og været den, man gik til, når særlige opgaver skulle klares, eller hvis der opstod problemer på arbejdet og i privatlivet.

Da hun var min første stresspatient, og da jeg ikke var bekendt med, om der var udviklet særlige behandlingsformer for denne type lidelse, valgte jeg at tage udgangspunkt i, hvad jeg så, og tilrettelægge behandlingen fuldstændig, som jeg hidtil havde behandlet traumeofre med det samme symptombillede.

### 3.2. Fem måneders rehabiliteringsbehandling

Ved den tredje session, hvor hun var kommet lidt mere til sig selv, var hun klar til at rumme, hvor dårligt hun faktisk havde det. Hun indvilligede i at lade sig sygemelde og påbegyndte et intensivt stressrehabiliteringsforløb og en begyndende traumebehandling.

Det blev hurtigt klart, at nok så velvillige henvendelser fra nuværende og tidligere kolleger – som nu syntes overordentligt villige til at fortælle om deres egne oplevelser på arbejdet og bekræfte hende i hendes måde at opfatte det på – ja endda positive og understøttende tilkendegivelser fra lederen om, at hun endelig skulle tage sig god tid til at komme sig, virkede retraumatiserende, og sendte hende direkte tilbage i det helvede af angst, tankekaos, flashbacks og mareridt, som hun ellers så småt var ved at arbejde sig ud af. Blot forekom tilbagefaldet på baggrund af den begyndende bedring endnu værre – også fordi hun nu så småt var begyndt at mærke sig selv igen. Det gjorde det klart for hende, at hun havde brug for fuldstændig ro til at komme sig, og at hun i den begyndende rehabiliteringsperiode måtte gøre sig fri af alle tanker om arbejdet og af forpligtelser og krav i det hele taget. Kun således kunne hun undgå de lidelsesfulde retraumatiseringer og få den begyndende bedring stabiliseret. Hun var nu parat til at sætte alle spekulationer om, hvorvidt hun skulle blive eller vælge at søge andet arbejde – i det hele taget alle større valg – i bero og udelukkende koncentrere sig om at følge rehabiliteringsprogrammet.

### 3.3. Antallet vokser

Henriette kom sig efter fem måneders intensiv stressrehabiliteringsbehandling, hvor hun fik den fornødne ro. Hun fik en aftale med sin arbejdsplads om at starte på arbejdet et par timer om dagen. Efter tre vellykkede uger tog hun sin sommerferie, hvor hun fortsatte rehabiliteringsprogrammet. Herefter påbegyndte hun arbejdet på halv tid og efter endnu seks uger var hun tilbage på fuld tid.

Henriette skulle vise sig ikke at være en enlig svale. Snart begyndte tilstrømningen af stadig flere mennesker, der i lighed med Henriette oplevede så alvorlige psykiske og fysiske problemer på grund af deres arbejde, at de havde været nødt til at sygemelde sig og søge behandling.

De første år gik behandlingsforløbet som beskrevet i Henriettes tilfælde, og de fleste genoptog arbejdet efter veloverstået behandling. Bidragende til de vellykkede rehabiliteringsforløb var, at der blev vist forståelse for den sygemeldtes behov for at ro og fred under rehabiliteringen fra såvel arbejdspladsens som fra den kommunale sygedagpengeforvaltnings side. Således blev den sygemeldte fritaget for at deltage i sygefraværssamtaler og omsorgssamtaler indtil personen selv følte sig i stand til det.

I dag er der langt mellem solstrålehistorierne. Dette skal ses i lyset af i hvert fald følgende to forhold:

1. Den stress syges sygemelding bliver ikke respekteret. Således bliver sygeorlovsperioden ustandselig forstyrret af sygefraværstiltag, der er retraumatiserende for den stress syge, og som dels forsinker rehabiliteringen, dels risikerer at påføre den stress syge varige skader.
2. Det virker som om, de fysiske og psykiske skader er mere omfattende og har bidt sig mere fast.

#### Manualisering

De stadigt større arbejdsbyrder og ansvarsområder, manualisering samt tidsrøvende evalueringer, der tager tid fra arbejdets kerneområder og fragmenterer det, så medarbejderne mister fornemmelsen af rytme, flow og sammenhæng i arbejdet, og de mange situationer, hvor medarbejderne befinder sig i en umulig situation, hvor opgaverne ikke kan løses, så det giver mening, udgør stadig mere massive belastningsfaktorer.

Ser vi på baggrundsfaktorerne i den konkrete arbejdssituation, er det helt grundlæggende, at medarbejderne mister ori-

enteringen, meningen med og perspektivet i arbejdet. Samtidig føler de sig berøvet såvel den faglig som menneskelig myndighed. Denne overtages i stedet af nye ledelsesformer, og af formuleringen af arbejdsopgaver og iværksættelse styringsrationaler, som medarbejderne på trods af uvurderlig faglig viden og erfaring ikke har nævneværdig indflydelse på. Arbejdsfællesskaberne undermineres af tidspres og reduktion af medarbejderstaben, og den helt nødvendige følelse af et understøttende tilhørsforhold til arbejdsfællesskabet trues. Det er undergravende for medarbejdernes selvopfattelse, samtidig med at de må se deres virkelighedsoplevelse udmanøvreret af en ny definition af virkeligheden, der er indført ovenfra i systemet. (patientpleje er blevet til helbredsytelser, og sagsbehandlere må – som i sundhedsområdet – ikke længere yde omsorg, fordi de herved angiveligt omklammer borgeren) Det virker i længden fremmedgørende, nedværdigende og ydmygende.

Det er som at være gjort fremmed i sit eget hus.

#### 4. Udvikling af arbejdsrelateret traumatisk stress syndrom

Det at være fremmed for sig selv og følelsen af at stå udenfor sig selv – og opleve, at jeg slet ikke kan leve op til mit eget selv billede af, hvem jeg er, og hvad jeg kan, er meget centralt, og en stressramt vil i den indledende fase gøre alt for at stramme sig op og lægge endnu flere kræfter i for at klare sine arbejdsopgaver – for det er alt for skræmmende, at blive konfronteret med det sammenbrud i identitetsopfattelsen og selvbilledet, som reelt er under vejs. Desuden vil den stressramte i stigende grad føle omverdenens krav som ikke blot uoverstigelige men også uomgængelige.

##### Mister kontakt

Den stressramte mister ikke blot kontakten med sit vante selv, men også med sin dømmekraft og evnen til at skelne mellem, hvad der med rimelighed kan forventes af ham eller hende, og hvad man kan og skal sige fra overfor. Den stressramte er så at sige ude af sig selv og på autopilot, og fastholdes i en angststyret, rastløs, men rigid og ufleksibel varetagelse af sine funktioner, samtidig med at vedkommende i stadig større grad mister kontakten til de evner og kompetencer, han eller hun faktisk har, og som der er brug for.

Hukommelsesproblemer og manglende evne til at være opmærksom og nærværende tilstede sætter ind, og danner en usynlig mur mellem personen, arbejdet og den omgivende virkelighed – herunder livet i privatsfæren. Også det generelle funktionsniveau – som f.eks. at tage vare på familie, børn og almindelige, praktiske gøremål – bliver efterhånden betydelig nedsat, og med udviklingen af stadig alvorligere symptomer på belastningsreaktion bliver vedkommende stadig dårligere til at udføre arbejdet og til at omgås arbejdskolleger, – som begynder at brokke sig over fejl, forglemmelser og undladelser i udførelsen af arbejdet. Dette gør at personen forsøger at stramme sig endnu mere an, og vedkommende er nu hjælpeløst fanget i en ond cirkel, hvor det hele bare bliver værre, indtil filmen knækker en dag.

Inden det går helt galt, har den stressramte ofte over en længere periode følt sig tvunget til at overhøre mange advarselssignaler om, at dette her overstiger min kapacitet. Det spiller også ind, at det for mange er forbundet med megen skyld og skam at erkende, at man har svært ved at få enderne til at mødes og at overkomme alle opgaverne, når nu alle andre kan. Og man kan jo ikke bare sige fra, for så går det ud over de andre medarbejdere. Ikke mindst skamfuldt er det at mærke, at man faktisk begynder at få det dårligt, bliver opfarende og nærtagende. Denne overhørelse af advarslerne undervejs bliver til en generel benægtelse af tilstanden, hvilket forstærker stressadfærden.

Ofte er den ramte helt urealistisk ved at fremhæve, at "hvis jeg bare ikke skal foretage mig noget som helst anden end arbejdet, så kan jeg godt klare det".

*Ud over de nævnte fysiske ubalancer og forstyrrelser undergraves personens oplevelse af sig selv og virkeligheden. Det hindrer personen i at være i kontakt med tilliden til sin egen sansning og sin sunde dømmekraft, identitetsfølelsen og de kvaliteter og potentialer, der kendetegner det enkelte menneske, og som giver den enkelte en følelse af tilhørsforhold i sig selv, til livet og til sit arbejde.*

## 5. Markedsgørelsen af samfundet og af menneskelige relationer

For at forstå de negative konsekvenser – såsom fremmedgørelse og stresssammenbrud – af de omvæltende forandringer indenfor de sidste 10-15 år på private og offentlige ar-

bejdspladser, er man nødt til at kaste lys over de forandringer, der samtidig, men måske mere upåagtet har fundet sted i de forestillinger, vi gør os om det, at være menneske – vort menneskesyn.

En af den herskende neoliberale, politisk-økonomiske ideologis kongstanke er, at den enkelte borger ser og opfatter sig selv som entreprenøren, det selviværksættende individ, der frit udbyder sig selv og sine produkter til det omgivende marked. Med minimal indblanding fra staten påtager borgeren sig endvidere ansvaret for opfyldelsen af egne behov, idet disse tænkes opfyldt af udbud, der præsenteres som frie valg – ikke blot mellem forbrugsgoder, men også mellem serviceydelser, undervisnings- og sundhedstilbud.

### Opfattelse af borgeren

Den igangværende indførelse i praksis af denne opfattelse af borgeren – man kunne tale om konstruktion af borgeren og dennes selvopfattelse – sker i vid udstrækning via uddannelsessystemerne og arbejdsmarkedets managementstyring.

Det er med andre ord denne kongstanke, der ligger til grund for mobiliseringen og holdningsbearbejdelsen af borgerne, for at få dem til at opfatte og iværksætte sig selv og deres ressourcer som et kapitalgode, der skal give afkast til samfundsøkonomien. Som den frie entreprenør er hver enkelt ansvarlig for sit eget liv og egen lykke, og er med sin succes med til at sikre den samfundsmæssige velstandsforøgelse. Omvendt gælder det imidlertid, at manglende succes falder tilbage på den enkelte, der ses som ansvarlig for sin egen fiasko, og i yderste fald som en belastning for det samfundsmæssige fællesskab.

Denne forestilling om det enkelte individ, der med sine ressourcer og kompetencer indgår i samfundets totalmobilisering af arbejdskraften går hånd i hånd med forestillingen om en stat, der frigøres for det traditionelle velfærdssamfunds omsorg for borgerne. Virkeliggørelsen af denne forestilling søges muliggjort ved at social-, sundheds og undervisningsområdet dekonstrueres i sin hidtidige form og indhold, samtidig med at en ny betydning og et nyt indhold iværksættes ved hjælp af diverse styringsrationaler. Samtidig hermed sker der en økonomisk udhulning af områderne, hvilket baner vejen for en kommende privatisering.

### Markedsgørelse

Herved skabes der mulighed for den totale markedsgørelse af samfundet og relationen til borgerne: På den ene side agerer borgeren som udbyder af sig selv og sine produkter, og

på den anden side bliver borgeren kunde og aftager (forbruger) af producerede ydelser. Samtidig bliver samfundets ansvar for borgerne i stadig højere grad reduceret til at yde økonomisk støtte til de svageste og de udstødte.

En sådan forestilling henter blandt andet sin legitimitet i argumentet om, at en minimering af samfundets ansvar for borgerne gennem en mindskelse af den offentlige sektor, så denne bliver mindre end den private sektor, er økonomisk nødvendig i den globale konkurrence.

I det lys bliver det forståeligt, at der opstår en konvergens mellem det private erhvervslivs og den offentlige forvaltnings arbejdsorganisering og ledelse. Man taler således om new public management, som er udviklet på baggrund af principperne indenfor det private erhvervslivs moderne management. Det løser imidlertid ikke det, der burde erkendes som et gedigent dilemma i indførelsen af den neolibérale politisk-økonomiske ideologi, nemlig at de samfundsmæssige institutioner i stigende grad udsættes for en stadig mere udtalt central topstyring, og at den såkaldt frie entreprenør, det vil sige borgeren, risikerer at blive underlagt påtvungne foranstaltninger i form af ensretning, kontrol og overvågning. Foranstaltninger der burde være uforenelige med den bagvedliggende liberale tankegang.

## 6. Markedsgørelse

Det skift, der herved sker i menneskesyn og forståelsen af menneskets rolle og værdi som samfundsborger, er blevet karakteriseret som markedsgørelse af mennesker og af menneskelige relationer. Denne markedsgørelse er ikke resultatet af en demokratisk beslutningsproces, således som man kunne forestille sig det i et demokratisk samfund. Den kan snarere karakteriseres som en tyst magtovertagelse, forberedt af politikere, erhvervsledere og embedsmænd i forning og med videnskabelig bistand fra forskningen, primært inden for det samfundsvidenskabelige og -økonomiske felt.

I bekvem afstand fra menneskers verden og virkelighed er ændringerne udtænkt på et teoretisk/idémæssigt plan med det formål at opnå en større udnyttelsesgrad, hvad angår det menneskelige potentiale. Et af målene har været at skabe metoder og redskaber, der bygger på videnskabelige idealer

om rationel systematik, hvormed idégrundlaget har kunnet føres ud i livet.

Efterfølgende er ændringerne blevet iværksat 'oppefra' først af magtfulde økonomiske foretagender inden for erhvervslivet og derefter af den politiske ledelse samt ledere inden for den offentlige forvaltning. Herefter er ændringerne gennemført uden forberedelse, uden at man for eksempel har afprøvet dem i praksis i særligt udvalgte sammenhænge, og uden gensidig erfaringsudveksling og dialog med de medarbejdere og modtagere af offentlige ydelser, der skal arbejde og leve under de ændrede vilkår.

### Gigantisk eksperiment

Det, der herved er igangsat og som med forrygende hast breder sig til alle områder i samfundet, ligner mest af alt et gigantisk eksperiment, iværksat bag om ryggen på borgerne og uden om de demokratiske institutioner i samfundet. Allerede i dag ved vi, at det er bydende nødvendigt at evaluere på konsekvenserne af eksperimentet. Der er således afsat en historisk stor pulje forskningsmidler til undersøgelse af baggrunden for det voksende antal arbejdsrelaterede belastningsreaktioner og for det stadig dårligere psykiske arbejdsmiljø, medarbejdere inden for det private og offentlige arbejdsområde udsættes for.

## 7. Dehumanisering

### Instrumentalisering

Det er min opfattelse, at markedsgørelsen, som karakteriserer det forandrede menneskesyn, er godt på vej til at indebære en reduktion og *dehumanisering* af mennesket og af menneskelige relationer. Man kunne også tale om afmenneskeliggørelse eller instrumentalisering af mennesker. Det helt grundlæggende i reduktionen og dehumaniseringen er en ensidige fokusering på udviklingen og udnyttelsen af den menneskelige kapacitet til at være målrettet, 'udretter' og 'resultat-opnåer', på bekostning af de kvaliteter og ressourcer, der er nødvendige for, at vi kan være i vores liv og arbejde og udvikle os som hele og livsduelige mennesker og medmennesker. Men det ultimative skridt i reduktionen og dehumaniseringen sker, når mennesket ses som et kapitalgode, der med sine ressourcer og kompetencer ikke blot tjener til at skabe produkter og ydelser, men hvis opgave det er at lade sig selv produktudvikle som led i den samfundsmæssige totalmobilisering af arbejdskraften. Det er, som om legitimeringen af retten til at anskue, lede og organisere

mennesker i overensstemmelse med denne synsmåde, åbner sluserne for en stadig mere varieret, åbenlys og grov dehumaniseringstænkning og -adfærd. Og det gælder såvel for indehaverne af ledelsesmagt på samfundsplan som på arbejdspladserne.

## 8. Dehumaniseringens mekanismer og strategier

Når det er væsentligt i denne forbindelse at hente viden og erfaring fra krisepsykologien og chok/traumebehandlingen, er det ikke kun for at gøre sig begreb om arten, udviklingen og behandlingen af de stress sammenbrud og den fremmedgørelse, der opstår ved arbejdsrelateret belastning. Det er tillige af overordentlig stor betydning for kortlægningen og forståelsen af, hvad det er for nogle mere eller mindre skjulte og ubevidste motiver, der ligger til grund for dehumaniseringen, samt hvilke mekanismer og strategier dehumaniseringen betjener sig af.

Fra krisepsykologien ved man, at det er en vigtig forudsætning for udførelsen af overgreb, at der er skabt *afstand* mellem udøveren af et overgreb og den udsatte for overgrebet. Det gælder såvel i krig, hvor personer udsættes for psykisk manipulation og tortur, som i forbindelse med de overgreb og krænkelser, vi kender fra det civile liv.

*Uanset kategorien af overgreb og krænkelser må udøveren af overgrebet eller krænkelsen for at kunne påføre og iagttage lidelse dehumanisere relationen og betragte den udsatte som et væsen berøvet væsentlige menneskelige egenskaber, eller med egenskaber, der af udøveren ses som mindreværdige og eventuelt negative og truende.*

Dehumaniseringen rammer altså såvel udøveren som den udsatte, idet begge er udsat for at blive reduceret, det vil sige umenneskeliggjort. Imidlertid er der tale om en situation, der ensidigt bestemmes af udøveren og dennes virkelighedsopfattelse, ud fra hvilken umenneskeliggørelsen, overgrebet og lidelsen legitimeres.

Vi har at gøre med en ikke-ligeværdig magtrelation, hvor udøveren i kraft af sin magtposition definerer og bemægtiger sig virkeligheden. Ikke blot bruger denne sin overmagt til at påføre den udsatte umenneskeliggørelse, nedværdigelse og lidelse, han bemægtiger sig også retten til at nedbryde

og omdefinere dennes identitet, funktionsevne og virkelighedsopfattelse.

## 9. Invasion af det personlige rum

Den markedsførelse, vi er vidne til i dag, er med sin reduktion af mennesker og af menneskelige relationer udtryk for en dehumanisering, som i stigende grad rammer samfundet og dets borgere kollektivt. Markedsførelsen har i lighed med dehumanisering, som er beskrevet ovenfor, som forudsætning, at der er afstand mellem udøver og den udsatte, samt at den udsatte reduceres som menneske. Desuden er der tale om en ikke ligeværdig magtrelation, hvor magthaverens virkelighedsopfattelse og opfattelse af den enkelte kan sætte sig igennem via de benyttede styringsredskaber.

I min bog anskueliggør jeg, at den begrænsning, der sker i den enkeltes personlige udvikling og udfoldelse, har træk til fælles med den autoritære opdragelse, hvor barnets personlige rum invaderes og undergraves. Det efterlader såvel barnet som den voksne, der udsættes for det, i en situation, hvor han eller hun på baggrund af sit afhængighedsforhold til autoriteten tvinges til at indgå kontrakter med denne for at opnå accept og undgå udstødelse. Det stiller såvel et barn som en voksen i en situation, hvor han eller hun må købslå sig til at bevare det (livs)nødvendige tilhørsforhold og opnå tilpasningsgevinst ved til gengæld at ændre identitet og personlighed.

Konkrete eksempler på tilpasningsgevinster er medarbejdergruppers accept af højere løn og frynsegoder til gengæld for en urimelig overbebyrdelse med arbejde. Herved cementeres afhængighedsforholdet, hvor medarbejderne og deres fagforeninger i realiteten lader sig korrumpere af overmagtens tænkemåde og regler for belønning. *Det skal kunne betale sig at arbejde – og f.eks. ikke: jeg arbejder, fordi jeg kan lide det og vælger det, fordi jeg herved får mulighed for at yde en indsats i det arbejdsmæssige fællesskab.* Herved cementeres også den 'noget for noget' tænkning, der karakteriserer det autoritære forhold, og som sætter sig igennem på bekostning af den naturlige, gensidigt givende og modtagende relation. Det er endvidere en relation, hvor den udsatte for dehumanisering risikerer at blive set som en trussel og som fjende, hvis kontrakten af en eller anden grund ikke lader sig overholde.

## 10. Krænkelser og overgreb

Markedsgørelsens dehumanisering er i sin fuldt udfoldede form ikke blot en krænkelse af det særegent menneskelige og af mennesker. I stigende grad betjener ledelse og organisering af arbejde og uddannelse sig af rationaler, der i praksis kan udvikle sig til at blive – og blive oplevet – som regelrette overgreb. Den måde, hvorpå mennesker udsættes for ensretning, kontrol, overvågning og eksponering (udhængning), samt manualisering og kontraktliggørelse, bærer krænkelsen og overgrebet i sig. Resultatet udebliver ikke: Et stadigt voksende antal mennesker – børn, unge og voksne – bukker under fysisk og psykisk med præcis de symptomer, der kommer af at være udsat for overgreb og krænkelser.

Det er værd at hæfte sig ved, at det ikke blot er de udsatte, men også dem, der har magten til at definere og iværksætte dehumaniserede menneskelige relationer, der er ofre for dehumaniseringen. Det er de i kraft af den reduktion af sig selv som mennesker og medmennesker, de pålægger sig for at kunne udsætte andre for dehumanisering. Før eller senere vil også de kunne imødesee konsekvenserne af den selvpålagte dehumanisering. *Mennesker bliver nemlig syge af at leve i en dehumaniseret virkelighed.*

## 11. Dehumaniseringens veje i samfundet

Den markedsøkonomiske begrundelse for den 'mål uden midler' politik, der føres i dag inden for den offentlige forvaltning og undervisningssystemet, har bl.a. sit forbillede i det private erhvervslivs effektiviserings- og profittænkning.

Denne giver sig udslag i, at der i stigende grad pålægges medarbejderne opgaver, som både er urimelige og umulige at udføre, fordi de økonomiske og faglige ressourcer er utilstrækkelige. Dette er både ydmygende og krænkende. Og fordi man fra starten øverst i hierarkiet er sat til at udføre en urimelig og umulig opgave, der skal eksporteres videre ned i systemet, udfolder der sig undervejs en kæde af krænkelser, hvor virksomhedsledere, den kommunale politiker, socialchefen, sygehusdirektøren, mellemlederne og sagsbehandleren veksler mellem først selv at være den udsatte for krænkelse, og derefter blive udøver af krænkelse. Undertiden bliver f.eks. sagsbehandlere, sygehuspersonale og sko-

lelærere udsat for trusler og voldelige overgreb fra borgere, der krænker tilbage.

Undervejs må de samme personer for at udføre deres arbejde tilsidesætte ikke blot deres sunde dømmekraft, grundlæggende menneskelige værdier og faglighed, men også i mange tilfælde acceptere, at de tvinges til at bryde de love, de arbejder under. Dette er krænkende og vil før eller siden føre til fremmedgørelse, stress og sygdom. Vi har i realiteten at gøre med en form for *systemmobning*, der rammer ledere og skiftende medarbejdergrupper, som ekspederer systemmobningen og den destruktive ledelse videre ned gennem systemet. Dette bliver indgående beskrevet i et af bogens kapitler med titlen: Management som mobning.

## 12. Ansvarsforflygtigelse

Som noget nyt bliver den forventeligt manglende resultatopnåelse og kvalitetsforringelsen i arbejdet på bedste rov-mobber-måner evalueret og offentliggjort, og der sker indenfor den offentlige forvaltning og undervisningsområdet en offentlig udhængning og ansvarliggørelse. Straffen er, ud over at blive sat i denne moderne form for gabestok, at blive udsat for mere af det samme, nemlig mere omfattende kontrol og yderligere pålæg, som det er umuligt at leve op til under de givne, det vil sige uforandrede betingelser. Dette er sket og sker med forskellige grupper i samfundet: kon-tanthjælpsmodtagere, sagsbehandlere, socialrådgivere, skolebørn, pædagoger, lærere, sygeplejersker, læger, embedsmænd osv.

### Ansvar

Det er tankevækkende, at begreber som minister- og ledelsesansvar i stadig højere grad synes at have mistet betydning og aktualitet. Der er bare 'ikke noget at komme efter'. Den ansvarlighed, en minister eller andre ledere efter almindelige begreber formodes at have for sit ressortområde, er tilsyneladende uddelegeret til medarbejderne nederst i hierarkiet. I hvert fald at dømme efter, hvem det er, der udpeges som ansvarlige og som må inkassere nådesløs kritik, mens politikere og de systemtro ledere går fri. Måske er det ved at være tid til at ihukomme, hvorledes denne fremgangsmåde i totalitære regimer har været i stand til at korrumpere mennesker hele vejen ned i hierarkiet, så de dels udviklede dyb mistillid til andre mennesker, dels fik undermineret sansen for troværdighed.

Det er ikke udelukkende de grupper i samfundet, der udsættes for den offentlige udhængning ved forventelig utilstrækkelig resultatopnåelse, der gøres usikre og bange. Også andre grupper bliver berørt, fordi ingen længere kan vide sig sikre på, hvem der er de næste i rækken til offentlig spanking og nedgøring. Så man lærer at dukke sig og stikke næsen i plovfuren og gøre sig endnu mere umage.

### 13. Forhærdelse

Den forhærdelse, der sker i toppen af hierarkiet, hos politikerne, giver sig blandt andet udslag i en stadig mere grov og undergravende sprogbrug. Det er således en fuldstændig accepteret og udbredt talemåde, at der skal bruges stok (undertiden pisk) og gulerod som motivationsfremmende midler, som om landets befolkning bestod af en flok dumme kvæg, der skal lokkes eller straffes for at kunne bevæges til noget som helst. Der tales om at banke medarbejdergrupper, kontanthjælpsmodtagere, lærere og studerende på plads, og kontanthjælpsmodtagere ydmyges kollektivt ved hyppigt gentagne slagordslignende og absurde udsagn som for eksempel: Vi skærer i kontanthjælpen, fordi det skal kunne betale sig at arbejde. Og uanset at implementeringen af udsagnet som forventeligt viser, at det ikke holder stik i virkeligheden, bliver det gentaget i det uendelige. Efterhånden i stadig flere nye variationer, der ligeledes handler om, hvad der kan betale sig.

Som det er til at forudse, rammer forhærdelsens konsekvenser hårdest de mest udsatte i samfundet. Heriblandt befinder sig en ny gruppe, de traumatiserede, der består af de borgere, som er langtidssygemeldte på grund af *Arbejdsrelateret traumatisk stress syndrom* samt traumatiserede flygtninge og deres børn. De sidste er åbenbart så uønskede, at de ikke længere regnes for mennesker, men bevidst udsættes for forhold, hvor de traumatiseres eller retraumatiseres.

### 14. Den lodrette løgn

Men måske den mest giftige forhærdelse er den, hvor det ikke længere lægges en politiker eller en leder til last at være uvederhæftig, og hvor det ikke har nogen konsekvenser at blive taget i en lodret løgn.

Det er imidlertid værd at hæfte sig ved, at dehumaniseringen og dens mange – efterhånden accepterede – udtryk i sit udgangspunkt er uvederhæftig. Herefter synes vejen banet for en automatisering af en tankegang og handlemåde, der har sit eget liv og sin egen logik, og som i stadig højere grad er frakoblet menneskers mest livgivende og kostbare kvaliteter, nemlig evnen til refleksion, selvrefleksion, indlevelse og medfølelse. Det er på dette tidspunkt øjensynligt lettere at skubbe grænserne for, hvad der traditionelt betragtes som redelig omgang med sandheden. Også denne form for forhærdelse ekspederes videre ned i systemet.

Og efterhånden er der kun et skuldertræk tilovers, også hos dem, der tidligere ville protestere højt. I resignationen over protesternes og den berettigede kritiks manglende effekt og af frygt for repressalier. Måske sker der samtidig en form for tilvænning, for man kan jo ikke blive ved at lade sig ophidse af noget, der sker hele tiden. Og efterhånden begynder man at benægte, at det kommer én ved. Dette er et af den ydrestyrede dehumaniserings mange facetterede udtryk.

Det er i alt for mange tilfælde gået galt ude på arbejdspladserne og i undervisningsinstitutionerne, men det kan blive meget værre. I takt med, at den kommende generation vokser op i et opdragelses og uddannelsessystem, der er præget af behård indlæring, kontrol, evaluering og overvågning i varetagelsen af denne markedsførelse af menneskelige relationer, ressourcer og udviklingspotentialer, ser vi tegn på, at også børn og unge rammes af belastningssyndromet. – Ud over altså at forældrenes og lærernes stress og fremmedgørelse rammer og præger børnene.

## 15. Bevidstgørelse

Ønsker vi at gøre op med den psykiske tilintetgørelse og fremmedgørelse, vi risikerer at blive udsat for på arbejdspladserne og uddannelsesinstitutionerne, er det nødvendigt, at vi bevidstgøres om de tiltag, der krænker og truer mennesker på deres personlighed, arbejdsevne, helbred og værdighed. Vi taler i dag ikke blot om at udnytte menneskers fysiske arbejdskapacitet. I bestræbelserne på at introducere en bestemt politiskøkonomisk ideologi og et dertil svarende menneskesyn bliver der, bl.a. ved hjælp af indførelsen af moderne arbejdsorganisation og ledelse på arbejds-

### Ubalancer

pladserne og i uddannelsessystemet, pillet ved og manipuleret med det mest kostbare i mennesket: Kontakten med vores mentale, psykiske og åndelige egenskaber og kvaliteter, så vi rystes i vores identitetsfølelse og bibringes alvorlige og sygdomsfremkaldende fysiske og psykiske ubalancer.

Dette har jeg beskrevet indgående i min bog, der viser, at en lang række belastningsfaktorer presser ledere, medarbejdere og unge under uddannelse ud over deres naturlige kapacitet, så det virker krænkende. Jeg har desuden slået til lyd for, at en lang række af de iværksatte forandringer indenfor moderne arbejdsorganisation og ledelse er iværksat uden tilstrækkelig viden om menneskers udviklingspotentiale og normale funktionsmåde, hvorfor en lang række tiltag virker undergavende og destruktive.

De ubalancerede og sygelige tilstande, som ledere og medarbejdere herved risikerer at udvikle, er, uanset hvor hårdt det rammer den enkelte, ikke noget individuelt problem, og det kan ikke løses af den enkelte. Det er et kollektivt problem, der giver sig til kende i samfundet, på arbejdspladserne og i uddannelsesinstitutionerne, og det er et ledelsesproblem på alle niveauer.

Bevidstgørelsen fordrer, at vi er villige til at gøre op med den bekvemmelige uvidenhed og benægtelse, der får os til at tro, at det ikke rammer mig – og som hindrer os i at se, at vi allerede er ramt. Hvor vi indser, at vi ikke er delt op i et vi og et dem, forstået på den måde, at vi kan klare det, og at det er de andre, dem der går ned med stress, der ikke kan. For alle er underkastet det vilkår, at vi som mennesker risikerer at blive manipuleret med og gjort til halve mennesker, sættes på profiler og ensrettes, så vi under jævnlig overvågning og kontrol kan måles og gøres op i tal. Og ingen kan vide sig sikker på i længden at kunne klare det. Det eneste, der er helt sikkert, er, at arbejdspladserne og uddannelsesinstitutionerne for tiden hjemsøges af arbejdsmiljøproblemer af et hidtil uset omfang, og at mennesker, der før arbejdede sammen ikke længere er i stand til det.

Nogle synes at trives som fisk i vandet under de nuværende vilkår, men rigtig mange mistrives. Også selv om vi føler os tvunget til udadtil at lade som om, vi kan klare det. Men helt ærligt – er det særlig fortjenstfuldt at være den, der kan holde til det, hvis det indebærer, at jeg vender blikket væk og tilsyneladende ikke bekymrer mig over, at min nærmeste kollega ikke kan? Og at vide, at det forudsætter, at jeg er god

til anlægge en maske og gå på kompromis med helt grundlæggende menneskelige værdier og min faglighed – så længe det varer.

## 16. De alvorligste belastningsfaktorer overses

Når det er så påtrængende at skabe viden og bevidsthed, er det fordi, der ikke er tale om noget, der går over med tiden. Altså når mennesker engang bliver bedre til at arbejde mere og mere effektivt.

I realiteten er den belastningsfaktor, der har at gøre med at overbebyrde mennesker med arbejde for at opnå størst mulig effektivitet, den 'mindst skadelige' og sygeliggørende. Som vist i min bog, er det den belastningsfaktor, der bedst kan gennemskues, og som det i en vis udstrækning er lettest at håndtere. Det er tillige den belastningsfaktor, der nyder størst opmærksomhed, når der tales om stressforebyggelse og stresshåndtering. Det ser vi bl.a. på det hurtigt voksende marked, hvor stresscoaches af forskellig observans med deres stressværktøjskasser udbyder deres varer i offentlige og private virksomheder.

### Belastningsfaktorer

Det er forekomsten af langt mere sammensatte og sygeliggørende belastningsfaktorer, der er medvirkende til, at der ikke blot er tale om, at ældre og erfarne medarbejdere har vanskeligere ved at følge med. Alvorlig stress rammer alle aldre og inden for alle erhverv. Også de nyuddannede, unge medarbejdere, der begynder fulde af energi og entusiasme i de stillinger, som andre er bukket under i. Vi ser således ofte, at mange af dem efter et halvt til et helt år er så belastede af arbejdsforholdene, at også de bukker under eller flygter. Vi ser det inden for stadig flere fagområder, inden for social- og sundhedsforvaltningen, undervisningssystemet og i det private erhverv. Og det gælder både de uuddannede og de højtuddannede, medarbejdere og ledere.

Der tales meget om at fremtidssikre velfærden. Hvorfor ikke starte og allerede nu sikre menneskeværdige arbejds- og livsbetingelser i vort samfund, på vore arbejdspladser og uddannelsesinstitutionerne? Så vi med troværdigheden i behold både nu og fremover kan tale om velfærd.