

KP

FOLKESKOLER



POLITI

ÆLDREPLEJE



MED SAMVITTIGHEDEN PÅ ARBEJDE

Acceleration, moralsk stress
og bedre koordination i
velfærdsprofessionelt arbejde

Kristian Gylling Olesen, Martin Gylling & Nana Vaaben

MED SAMVITTIGHEDEN PÅ ARBEJDE

Acceleration, moralsk stress og bedre koordination
i velfærdsprofessionelt arbejde

Af:

Kristian Gylling Olesen, lektor ph.d

Martin Gylling, lektor, ph.d.

Nana Vaaben, docent, ph.d.

Udgivet af Københavns Professionshøjskole

Oktober 2023

ISBN 978-87-93894-54-9

INDHOLD

FORORD	7
RESUMÉ	9
ABSTRACT	12
INDLEDNING OG FORMÅL	17
Læsevejledning	18
TEORI	21
Moralsk stress – udgangspunkt i et begreb	21
Moralsk stress og psykisk arbejdsmiljø.....	27
Workarounds og overlevelsestrategier.....	28
Antropologi og følelser som kropsliggjorte tanker	28
Professionsforskning og professionsetikker.....	30
Public service-motivation og public value	31
Kerneopgaven – hvorfor er jeg her?	32
Narrativ teori, identity work og eksistentielle kriser	34
UNDERSØGELSESDSIGN OG METODE	37
Caseudvælgelse	37
Undersøgelsesfasen: observationer og interviews	38
Kodning, analyse og kvalitetssikring	41
Formidling	43
DEL 1 – POLITIET	46
Kapitel 1: Hvad motiverer politifolkene?.....	46
Politiet og public service motivation	46
Uforudsigelighed og noget for enhver	49
At træde ind i uniformen.....	50
At træde ud af uniformen	52
Skønnet og politinæsen	54
Korpsånd og fællesskab	57
Kapitel 2: Hvad frustrerer i politiet?.....	59
Målstyring, registrering og dokumentation	60
Centralisering og dømmekraftglidning.....	63
Klager og ikke-sager.....	64
Tidsstyring	67

Udnyttelse af offerviljen	70
Baglæns meningsløshed	72
Kapitel 3: Hvordan kommer moralsk stress til udtryk i politiet?	74
Det hullede sikkerhedsnet og rollen som bagstopper	75
Papir, politik og prioriteringer – det hjemløse skøn.....	77
At svigte befolkningen og samfundsopgaven	81
Det er et vilkår! – passive forholdemåder	82
Workarounds i politiet – aktive forholdemåder	84
Kapitel 4: Betydningen af ledelse og organisering i politiet	87
New public management møder kommandostrukturen i politiet	88
Moderne ledelse i politiet?	92
DEL 2 – FOLKESKOLEN.....	98
Kapitel 1: Hvad motiverer i skolen?	98
Det faglige	99
For børnenes fremtid	100
Med relationer som udgangspunkt.....	101
Den delte bevidsthed og den umiddelbare respons	103
Kapitel 2: Hvad frustrerer i skolen?.....	106
Forkerte opgaver og pseudoarbejde	107
Rigtige opgaver – men mange og modsatrettede behov	108
Planlægning, eksplosion og didaktisk frustration.....	111
Kapitel 3: Hvordan kommer moralsk stress til udtryk i folkeskolen?	114
Det dilemmafyldte klasserum og følelsen af at svigte eleverne.	115
Professionelle og menneskelige kriser.....	119
Bekymringer for elevernes fremtid	120
At blive fastholdt i moralsk stressende situationer:	
dokumentation, møder og komplekse beslutningsgange.....	123
Den moralske klangbund:	
"Vi går ikke hjem med dårlig samvittighed, men ..."	126
Skoleledernes moralske stress:	
mellem brandslukning og økonomistyring	128
Kapitel 4: Betydning af ledelse og organisering i skolen	131
Beredskab eller bevillingssystem	132
Mellemløst og ressourcecentre	135
Mistrivsel, magtesløshed og moralsk stress.....	137

DEL 3 – ÆLDREPLEJEN	140
Kapitel 1: Hvad motiverer i ældreplejen?	140
Stjernestunder med de gamle	141
Mennesket bag diagnosen	143
Emotionelt arbejde hen over støttestrømper og medicin	145
Fælles faglige skøn	147
Kapitel 2: Hvad frustrerer i ældreplejen?	148
Når pårørende bliver et problem	151
Lånemarkedet	153
På lånt tid	157
Manglende respekt	161
Kapitel 3: Hvordan kommer moralsk stress til udtryk i ældreplejen?	162
At arbejde med borgere med demens og deres pårørende	163
At være den, der siger nej	164
Bevillingssystemets bagside	167
Kapitel 4: betydning af ledelse og organisering i ældreplejen	171
Respektfuld ledelse i øjenhøjde	172
Ledelse af udfordrede medarbejdergrupper	175
Er ressourcestyringen den rette?	177
Farvekodede prioriteringer	179
Ledernes moralske stress	181
DEL 4 – PÅ TVÆRS AF SEKTORERNE	184
Public service-motivation er et vilkår	184
Styreformer, som er værre end dårlige	185
Det hjemløse professionelle skøn	185
Passive og aktive overlevelsestrategier – og deres konsekvenser	186
Moralsk stress	187
Det professionelle skøn mærkes med kroppen	188
Tre former for moralsk stress	190
Kan man have dårlig samvittighed overfor en abstrakt anden?	191
Moralsk stress som push-faktor	192
”Loud quitting”	193
Moralsk stress-kontinuum	194
Beredskab eller bevillingssystem	197
Men hvad kan man så gøre?	199

En ny bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø og ledelsens ansvar	200
Motivation, trivsel og fremtidig ledelse og styring af ressourcerne.....	201
Dialogkort og andet materiale	202
LITTERATUR	204

FORORD

Denne rapport præsenterer resultaterne fra forskningsprojektet: *Med samvittigheden på arbejde – acceleration, moralsk stress og bedre koordination i velfærdsprofessionelt arbejde*. Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden og Københavns Professionshøjskole og er udført fra januar 2021 til efteråret 2023 og har til formål at udbrede kendskabet til moralsk stress samt undersøge, om der er organisatoriske, styrings- og ledelsesmæssige forhold, der påvirker oplevelsen af moralsk stressende situationer for medarbejderne, så man kan få viden om mulighederne for at forebygge og mindske moralsk stress.

I projektet laver vi empiriske undersøgelser i tre sektorer i vores velfærdssamfund: politiet, folkeskolen og ældreplejen. Rapporten indledes med to kortere teoretiske og metodiske kapitler og består derudover af en analyse af hver af de tre sektorer, hvor vi både kommer ind på, hvad der motiverer og frustrerer medarbejderne, om de oplever moralsk stress, og hvordan ledelse og organisering spiller ind. Derefter kommer der en opsamlende tværgående analyse om forskelle og ligheder mellem sektorerne og bud på, hvordan arbejdspladser kan arbejde forebyggende med moralsk stress.

Vi har valgt at lade de empiriske fund fremstå centralt i rapporten og undervejs trække teorier ind, hvor de kan virke forklarende. Forskningsprojektet er et anvendelsesorienteret forskningsprojekt, og vores erfaring er, at denne måde at præsentere empiriske fund på er mest gavnlig for formidling af forskning til praksis. Denne rapport vil derfor præsentere læseren for en masse eksempler, beskrivelser, citater og analyser, der går tæt på arbejdet, tankerne og følelserne omkring arbejdet samt styring, organisering og ledelse af arbejdet i hhv. politi, folkeskole og ældrepleje. Andre analyser med vægt på teoretiske, metodiske eller begrebsmæssige diskussioner gemmer vi til andre artikler og bogkapitler, som projektet udmunder i. Et par af dem er allerede udkommet (Gylling et al., 2023; Vaaben et al., 2023).

Med denne prioritering håber vi, at medarbejdere, ledere og chefer vil læse med og føle sig genkendt, hjulpet eller puffet til på en kritisk, konstruktiv måde. Og frem for alt håber vi, at rapporten og projektet vil være med til at sætte moralsk stress på dagsordenen og gøre det til en del af hverdagssproget på forskellige arbejdspladser, så ledere og medarbejdere kan tale med hinanden om, hvorfor det opstår, og hvad der kan gøres ved det.

Formålet med hele projektet er nemlig at ”af-individualisere” moralsk stress. Det bør ikke være et individuelt ansvar at lære at leve med dårlig samvittighed eller andre moralsk problematiske situationer i arbejdet. Dette forskningsprojekt skal flytte problemet fra at være et individuelt til at være et kollektivt anliggende, som der skal findes organisatoriske løsninger på. Det kræver, at man kan genkende moralsk stress og snakke om det. Så det er der, vi starter.

Vi vil gerne takke Arbejdsmiljøforskningsfonden for at tro på projektets vigtighed, for at have bevilget penge til, at vi kunne gennemføre det og for at følge med og invitere på konferencer undervejs. Også tak til forsker og stress-ekspert Malene Friis Andersen, chefkonsulent i NFA Ole Henning Sørensen, professor på SDU Peter Hasle og professor på RUC Annette Kamp for at udgøre vores ekspertgruppe, der har bistået med kritisk og konstruktiv feedback, gode råd og masser af opbakning undervejs. Tak til Politiforbundet, Rigspolitiet, KL, Danmarks lærerforening, Skolelederforeningen, FOA og KP for at stille med repræsentanter til vores interessentgruppe, som på trods af travlhed i egne organisationer har prioriteret at stille op til løbende interessentgruppemøder for at trykprøve projektets relevans, genkendelighed og anvendelighed for praksis i de sektorer og fagområder, der hver især repræsenterer og kender indgående. Tak til docent, Anja Svejgaard Pors fra KP for at læse med og give konstruktiv feedback. Og tak til lektor, Gry Segoli fra KP for at give feedback på analysen om ældreplejen, og forbundssekretær Louise Heiberg fra politiforbundet for at læse med på analysedelen om politiet og sikre de rette politifaglige betegnelser og anonymiteten.

Sidst men ikke mindst skal lyde en stor tak til alle de medarbejdere og ledere fra politiet, folkeskolerne og ældreplejen for den imødekommende, vi har mødt rundt omkring i landet, hvor vi har været på besøg.

Oktober 2023

Kristian Gylling Olesen

Nana Vaaben

Martin Gylling

RESUMÉ

Rapporten undersøger forskellige måder, hvorpå moralsk stress kan opstå i hhv. politi, folkeskole og ældrepleje, med henblik på at skabe viden om, hvordan man kan forebygge eller mindske moralsk stress. Et sekundært formål med projektet har været at udbrede kendskabet til moralsk stress for derved at give medarbejdere et sprog og dermed en mulighed for at dele oplevelser med hinanden og gøre håndteringen af moralsk stress til et kollektivt og organisatorisk anliggende frem for et individuelt problem, man må lære at leve med.

Forskningsprojektet tager udgangspunkt i et begreb □ moralsk stress □ der først dukkede op i sygeplejeforskningen i firserne, og som siden er blevet defineret på forskellige måder af forskellige forskere. I rapporten redegør vi for nogle af disse definitioner og forklarer, hvordan vi på den baggrund har anlagt det fokus, resten af rapporten er bygget op omkring. Rapporten er bygget op omkring tre analysedele, der fremlægger empiri og analyser fra vores feltarbejde i hhv. politi, folkeskoler og ældrepleje. Før disse tre dele er der tværgående kapitler om formål, teori og metode, og efter de tre analysedele er nogle afsluttende kapitler, der trækker tråde på tværs af de empiriske felter og analyser, fremhæver de mest centrale fund og diskuterer, hvilke muligheder for at forebygge vi på baggrund af forskningsprojektet kan få øje på.

Moralsk stress er i vores optik ikke en diagnose eller en sygdom, man kan lide af eller skal kureres for. Det er derimod en normal og kropslig reaktion på en situation, der foranlediger moralske overvejelser og i nogle situationer kan opleves som værende moralsk forkert, hvor andre mennesker svigtes eller er i klemme, og hvor hele identiteten er på spil. Man kan også sige, at moralsk stress er, når det professionelle skøn mærkes med kroppen. Det er kroppen, der ringer med alarmklokken for at fortælle, at nogen er i klemme, eller noget ikke er, som det burde være – og kalder på handling. Problemerne opstår derfor primært, hvis der netop ikke er mulighed for at handle på en måde, der føles rigtig, og som man kan se sig selv i. I så fald kan politifolk, lærere, pædagoger og plejepersonale presses ud i diverse overlevelsestrategier, som kan være enten passive eller aktive. En passiv overlevelsestrategi kan fx være, når politifolk sukker og siger: ”Men det er jo et vilkår”. En aktiv overlevelsestrategi kan være, når en social- og sundhedsassistent i en akut situation ”går på lånemarkedet” for at skaffe et kateter, som hun ikke kan vente på at få bevilget og leveret. I sådanne situationer bliver medarbejderne nogle gange nødt til at finde på diverse workarounds for at kunne gøre deres arbejde på en måde, de kan stå inde for. Nogle af disse workarounds har karakter af skyggearbejde, idet de indebærer, at man bryder eller bøjer regler, og derfor gøres det i det skjulte. Undervejs i forskningsprojektet opdagede vi også, at en overlevelsestrategi kan være at sige op – det gælder for øvrigt både medarbejdere og ledere – og at moralsk stress på den måde kan fungere som en push-faktor, der kan få professionelle, og deres ledere, til *mod deres ønske* at forlade et job, de i udgangspunktet godt kan lide. Det er problematisk – især i en tid, hvor der mangler uddannede medarbejdere i netop de sektorer, projektet omhandler.

Rapportens tre analysedele om hhv. politiet, folkeskolerne og ældreplejen er empirinære og byder på uddrag fra både interviews, fokusgrupper og feltnoter. Alle tre dele er bygget op på samme måde: I første kapitel undersøger vi, i hvilke situationer de professionelle oplever, at deres arbejde er motiverende og kilde til arbejdsglæde. I alle tre sektorer er public service en vigtig drivkraft, men den kommer til udtryk på forskellige måder. I andet kapitel undersøger vi, hvornår arbejdet er frustrerende, og her kommer vi bl.a. ind på målstyring, centralisering, rigtige og forkerte opgaver, bevillingssystemer, moralske dilemmaer, pseudoarbejde og manglende respekt. I tredje kapitel undersøger vi, hvordan moralsk stress kommer til udtryk i den pågældende sektor, i hvilke situationer det opstår, og hvilke former det antager, og her viser vi bl.a., hvordan moralsk stress opstår som dårlig samvittighed, ondt i maven, følelsen af at svigte og ikke kunne se sig selv i øjnene. I fjerde kapitel undersøger vi, hvordan ledelse, styring og organisatoriske forhold har betydning for de professionelles oplevelse af moralsk stress og diskuterer på den baggrund, hvordan man ville kunne forebygge moralsk stress ved at organisere, lede og styre arbejdet i den pågældende sektor anderledes. Hvis man primært interesserer sig for én af de tre sektorer, er det altså muligt at finde det, man søger, ved at læse den relevante delrapport samt de tværgående kapitler.

I den sidste og tværgående del af rapporten samler vi op på de indsigter, vi har fået på tværs af sektorerne. Vi konkluderer bl.a., at det er et (i øvrigt positivt) vilkår, at medarbejderne er public service-motiverede, og at man derfor ikke bare kan beslutte, at de skal lade følelser og samvittighed blive derhjemme, når de går på arbejde. Vi konkluderer også, at det i alle tre sektorer er problematisk, hvis de professionelle ikke har mulighed for at handle på deres professionelle skøn. Styreformer, der gør det professionelle skøn hjemløst, er på den baggrund værre end dårlige. De er dårlige, fordi de ikke bringer medarbejdernes public service-motivation i spil på en produktiv måde, og værre, fordi de samtidig kan forårsage moralsk stress. Vi beskriver tre former for moralsk stress og argumenterer for, at man udover at opleve moralsk stress på egne vegne i mødet med borgeren kan opleve moralsk stress "på vegne af" et system, som man synes svigter borgerne, ligesom man godt kan opleve moralsk stress over for *en abstrakt anden* som fx "befolkningen", hvilket fx sås tydeligt i politiet. Vi pointerer også, at moralsk stress kan virke som en push-faktor, der skubber medarbejdere modvilligt ud af deres jobs, og vi relaterer det til fund i vores egne analyser samt til "loud quitting" i form af opsigelser i fuld offentlighed, hvor medarbejdere eller ledere forsøger at "råbe op". Disse opråb i fx aviser og andre medier handler nemlig ofte om moralsk stress og om ikke at kunne stå inde for sit arbejde. Endelig opstiller vi en form for tidsligt kontinuum for moralsk stress for på den måde at bidrage til, at man som fx leder kan gribe ind i nogle af de tidlige faser, så medarbejdere ikke over tid fastholdes i moralsk stressende situationer uden handlemuligheder eller udsigt til hjælp eller løsning.

Undervejs i feltarbejdet opdagede vi en tankevækkende forskel mellem den måde, politi, folkeskoler og ældrepleje er organiseret på, hvilket har betydning for de måder, moralsk stress opstår og "skubbes rundt" på. Mens politiet er organiseret som et beredskab, er skoler og ældrepleje nærmere organiseret som et bevillingssystem. Det vil med andre ord sige, at når man ringer til politiet med et nødråb, så sender det

faktisk en vogn – og diskuterer ressourcer på et andet tidspunkt. Sådan er det ikke i skolerne og ældreplejen. Når der sker noget akut i skoler og ældrepleje, er systemet ikke indrettet til at sende hurtig og relevant hjælp. Det er i stedet indrettet som et bevillingssystem, hvor medarbejderne skal søge om ressourcer til at løse det akutte problem – og processen kan være både langvarig, kompliceret og i sig selv ganske ressourcekrævende. Dette system giver grobund for, at den moralske stress kan nå at udvikle sig fra en umiddelbar og sund reaktion til en problematisk tilstand, hvor de professionelle føler sig fanget i en uløselig situation, de ikke kan se enden på (og dertil kommer, at de elever eller ældre borgere, som de professionelles samvittighed er rettet mod samt deres familier, naturligvis er i en tilsvarende langvarig knibe). Dette bevillingssystem er ifølge vores analyse en del af forklaringen på moralsk stress i folkeskoler og ældrepleje. På den baggrund kunne man tro, at alt er godt i politiet, der jo netop er organiseret som et beredskab. Men de står med et andet problem, *fordi* de er organiseret som et beredskab. Fordi de er ”sidste instans”, overtager de nemlig alle de problemer, som ikke bliver løst andre steder, hvor det sociale sikkerhedsnet er i stykker – tydeligst i psykiatrien. Når der mangler ressourcer og sengepladser på de psykiatriske afdelinger, bliver de psykisk syge sendt bort, og så bliver de politiets problem. På den måde ser vi i alle tre sektorer, hvordan medarbejderne forsøger at kompensere for et hullet socialt sikkerhedsnet, og at udsatte borgere sendes på runde mellem instanser, der ikke har ressourcer til at hjælpe, og at denne situation på forskellig vis bidrager til moralsk stress hos politifolk, lærere, pædagoger og plejepersonale, der har samvittigheden med på arbejde.

Samtidig viser vores analyser, at politifolk, lærere, pædagoger og plejepersonale generelt er tilfredse med deres nærmeste ledere, og at kilderne til moralsk stress derfor ofte går uden om de nærmeste ledere og kommer ovenfra og udefra – fx i form af målstyring, visitationssystemer og mangel på arbejdskraft.

Vi konkluderer derfor, at forebyggelse af moralsk stress ikke kan skubbes ned til mellemlederne – hele ledelseskæden må tage et ansvar for at forebygge moralsk stress bl.a. ved at skabe mulighederne for, at mellemlederne har passende rammer til at udøve god ledelse tæt på kerneopgaven. Men derudover vil vi appellere til, at man også fra politisk hold ser på den måde, sektorerne styres på, eftersom det for os er tydeligt, at kilden til en del af problemerne er strukturel.

Som led i dette anvendelsesorienterede forskningsprojekt har vi for at bidrage til at afhjælpe problemerne (udover at skrive rapport og artikler) lavet en podcast og udviklet tre sæt dialogkort for hhv. politi, folkeskoler og ældrepleje, så chefer, ledere og medarbejdere selv kan tage emnet op ude på arbejdspladserne. Kortene kan downloades gratis her: <https://www.kp.dk/lp/rekruttering-og-fastholdelse/dialogkort/>

ABSTRACT

This report presents the results of a research project on moral distress funded by the The Working Environment Research Fund and University College Copenhagen.

The report examines various ways in which moral distress occurs and evolves in police, public schools, and elder care in Denmark. The project aim is to produce knowledge on how to prevent or reduce moral distress. In this regard, the project goal is to increase awareness of moral distress in workplaces, so that employees and leaders have a language for and thus an opportunity to share experiences of moral distress and how to prevent and reduce moral distress. Thus, we hope that moral distress can be addressed collectively and organizationally.

The research project is based on a concept - moral distress - that first appeared in nursing research in the 1980'ies. Since then, researchers have defined and investigated moral distress in many ways. In this report, we present some of these definitions and studies and explain how we on that basis establish the understanding of moral distress that guides the empirical analysis in the report. The report is structured around three parts, which present empirical cases and analyses from our ethnographic fieldwork in police, public schools, and elder care. Prior to these three analytical parts, the report presents some general chapters on purpose, theory, and methodology. The report ends with a chapter that draws conclusions across the empirical fields, highlights the most central findings and discusses possible ways to prevent or reduce moral distress.

We argue that moral distress is not a diagnosis or a disease. On the contrary, moral distress is a normal corporeal reaction to a situation that professionals experience as morally wrong. This corporeal reaction to a moral wrongdoing impels professionals to act on behalf of the other person that needs the help of the professional. When this is not possible, the professional feels moral distress and the whole identity as a moral person is at stake. Moral distress therefore primarily arises if the professional has no opportunity or a very limited opportunity to act in accordance with their values and professional discretion. In this case, police officers, teachers, and care workers can be forced into different coping strategies, which can be either passive or active in nature. A passive coping strategy is e.g., when police officers resign and respond to a distressful job task saying: "But it's a condition". An active coping strategy is e.g., when a care worker borrows a catheter from the apartment next door in the elderly home, because it is urgently needed, and she cannot wait for a catheter to be granted and delivered from the municipality. Some of these coping strategies have the character of workarounds and some even as shadow work, in the sense that they involve breaking or bending rules, while they are kept a secret. During the research project, we also discovered that a coping strategy is to quit, and therefore moral distress risk functioning as a push factor that can impel professionals to leave their jobs against their wish. This is a problem – especially at a time when there is an urgent need of professionals in these sectors.

The report contains three empirical and analytical parts on police, public schools, and elder care. These three parts present quotations from interviews, focus groups and field notes. All three parts are structured in the same way: In the first chapter, the report examines in which situations the professionals find their work motivating and satisfying. In all three sectors, public service motivation (PSM) is an important motivational force, where police officers, teachers, and care workers weigh the two main motivational factors in PSM, the citizen and the society, differently. In the second chapter, the report examines in which situations the work frustrates the professionals. These situations include e.g., performance management, centralization, wrong tasks, grant systems, moral dilemmas, pseudo-work and lack of respect. In the third chapter, we examine how moral distress occurs and evolves in police, public schools, and elder care. The report shows, among other things, how moral distress occurs as feelings of guilt, insufficiency, and of failing or letting someone down. In the fourth chapter, the report examines how leadership, management and organizational conditions influence the professionals' experience of moral distress and we discuss, on this basis, how moral distress, in some cases, can be prevented by organizing, leading, and managing the work differently. If you are primarily interested in one of the three sectors, you can read the relevant sections and the concluding chapter.

In the last and concluding part of the report, the report presents the insights we have gained by looking across the police, public schools, and elder care. We conclude, among other things, that all the professionals from the three sectors are driven by public service motivation and this is a condition which cannot be changed – and this is a positive thing. Therefore, you cannot simply decide that professionals should leave their feelings, values, and morality at home when they go to work. We also conclude that in all three sectors it is problematic if the professionals do not have the opportunity to act on their professional discretion. Forms of governance that limits professional discretion are worse than bad. The limitation of professional discretion is bad because it does not bring employees' public service motivation into play in a productive way, and worse than bad because it can also cause moral distress. We describe three forms of moral distress: 1) professionals experience moral distress on their own behalf when they cannot meet a citizen's expectation or need of help and consequently feel guilt and a sense of failing, 2) professionals experience moral distress on behalf of a system that they think is failing the duty the system has to provide public service and help the citizens. 3) Professionals experience moral distress towards an "abstract other" such as "the population", which was clearly the case in the police, where policemen report that they think that they are wasting their time on the wrong tasks, e.g., registration, documentation and border control, and that they could be using the time they waste on the wrong tasks in the service of the public, e.g., burglaries, violence and traffic accidents. The report also show that moral distress can function as a push factor that pushes employees reluctantly out of their jobs, and we relate this to findings in our own analyzes as well as to "loud quitting" in the form of public resignations, where employees or leaders try to "shout out" their frustrations and moral distress in newspapers and other media. Finally, we set up a kind of temporal continuum for moral distress to encourage professionals and their leaders to intervene in some

of the early phases of moral distress, so that employees are not kept in morally stressful situations over longer periods of time without possibilities to act or prospect of help or solution.

During the fieldwork, we discovered a thought-provoking difference between the ways in which police, public schools and elder care are organized, and this has implications for the ways in which moral distress occurs and evolves. While the police is organized as *an emergency system*, schools and elder care are organized as *a grant system*. When you call the police, because you are in an emergency, they send a car - and discuss resources at another time. This is not the case in schools and elder care. When something urgent happens here that involve pupils or the elderly, the system is not designed to send quick and relevant help. Instead, the system is set up as a grant system, where employees must apply for resources to respond to the emergency – and the process can be both lengthy, complicated, and resource-intensive. This grant system unfortunately propels moral distress from an immediate and healthy reaction to a problematic state where the professionals over time feel trapped in a highly problematic situation, which they cannot see the end of (and what's more problematic, is that the pupils and elderly citizens, to whom the moral distress of the professionals is directed, as well as their families, are naturally in a problematic situation too).

According to our analysis, this grant system partly explains why moral distress occurs and evolves in public schools and elder care. On that background, one might think that all is well in the police, which is precisely organized as an emergency system. But they face another problem, precisely because they are organized this way. Because the police is the "last resort", they inherit all the problems that are not solved elsewhere i.e., where the social safety net is broken - most clearly in the psychiatry. When there is a lack of resources and beds in the psychiatric wards, the mentally ill and vulnerable citizens are sent away, and then they become the police's problem. In all three sectors we have observed how the professionals and their leaders try to compensate for a broken social safety net. However, the Danish society's welfare units also send the vulnerable citizens around and around between them because they do not have the resources to help them. This situation contributes in different ways to moral distress among police officers, teachers and care workers who bring their emotions, values and moral with them, when they go to work.

Our analyses show that police officers, teachers, and care workers are generally satisfied with their leaders (the middle-managers), and that the sources of moral distress often bypass these leaders and come from above and from the outside – for example in the form of performance management systems, grant systems and staff shortages. In general, the employees report that it is difficult for their leaders to fully lead and potentialize their public service motivation under these circumstances.

We therefore conclude that the responsibility for preventing and reducing moral distress cannot be pushed down to middle managers – the entire management chain must take responsibility for preventing or reducing moral distress e.g., by creating opportunities for the middle managers to potentialize the public service motivation of their employees and opportunities for the middle managers to enhance professional

discretion. In addition, we appeal to the politicians to reconsider how these sectors are managed and the resources controlled, because the problem primarily is structural.

As the project is an applied research project, we have attempted to contribute to addressing the problems and reducing moral distress. Therefore, we have (in addition to writing this report and articles in scientific journals) communicated our findings in more popular media. We have also produced a podcast and three sets of dialogue cards for police, public schools, and elder care. Politicians, managers on various levels and employees can use these materials to address moral distress at their workplaces.

The material is free to download at <https://www.kp.dk/lp/rekruttering-og-fastholdelse/dialogkort/>

INDLEDNING OG FORMÅL

INDLEDNING OG FORMÅL

Forskning viser, at fagprofessionelle i den offentlige sektor primært er drevet af *public service motivation*, hvilket vil sige, at de er motiveret af at løse en vigtig samfundsopgave eller af at gøre en positiv forskel for andre (Andersen & Pedersen, 2014; Nielsen et al., 2011). Andre forskere har beskrevet, hvordan fagprofessionelle ser arbejdet som et kald eller en livsopgave, og hvordan de gerne vil påtage sig en særlig moralsk forpligtelse over for fx samfundets svage (Bayer, 2017; Bayer et al., 2015; Birkelund, 2002).

Et godt psykisk arbejdsmiljø for fagprofessionelle, der motiveres på denne måde, afhænger derfor også af, om det faktisk kan lykkes for dem at gøre den ønskede positive forskel for de borgere, de er i berøring med, dvs. om de har mulighed for at løse den opgave, som de er motiveret for at løse. Derfor har vi i dette projekt også lagt vægt på at forstå medarbejderes motivation og forstå, hvad det er, der skaber arbejdsglæde og oplevelse af gøre noget godt og meningsfuldt.

Den offentlige sektor har de seneste 40 år oplevet reformer og omorganiseringer, der har skullet øge effektivitet og produktivitet (Hartley, 2005; Hood, 1991; Hood & Dixon, 2015; Produktivitetskommissionen, 2013). En af konsekvenserne er travlhed, og mange medarbejdere og ledere inden for velfærdsprofessionerne beretter om ikke at kunne levere den service og velfærd, som de synes, at borgerne har krav på (Böwadt et al., 2019; Rasmussen, 2016; Trier, 2015; Vinther, 2016). Travlhed kan både være en belastning, og travlhed kan være meningsfuldt, når det er koordineret og tilrettelagt hensigtsmæssigt, fx akutsygeplejersker, der redder liv, fordi opgaverne og tiden er velkoordineret på akutafdelingen. Det er således ikke kun *mængden* af arbejdsopgaver på kortere tid, der skaber betingelserne for et presset psykisk arbejdsmiljø. Det er også *måden*, hvorpå arbejdet bliver styret, ledet og organiseret, og om tempoets takt kombineret med opgavernes indhold opleves som meningsfuldt eller ikke.

I de senere år har der, specielt i sundhedssektoren og i skoler, været et fokus på ”moralsk stress”, som er den situation, der kan opstå, når fagprofessionelle oplever at blive forhindret i at gøre det, som de skønner er det rigtige at gøre, eller mere generelt oplever at bliver involveret i moralsk uønskede situationer (Böwadt et al., 2020; Cronqvist et al., 2006; Epstein & Delgado, 2010; Jameton, 1984; Sørensen, 2015; Woods, 2014). De fagprofessionelle får samvittighedskvaler over at skulle gå på kompromis med deres værdier og moralske integritet, fordi de oplever at svigte de borgere, som de synes, de burde hjælpe. Moralsk stress kan føre til et belastende psykisk arbejdsmiljø, fx i form af følelser af magtesløshed, frustration og jobutilfredshed, samt overarbejde, kropslig og mental træthed, udbrændthed og sygemelding (DeTienne et al., 2012; O'Donnell et al., 2008; Raines, 2000).

De senere år er der også kommet fokus på, hvordan velfærdsprofessionelle i moralsk stressede situationer udvikler overlevelsesstrategier og parallelorganiseringer, fx workarounds og skyggeorganiseringer, for

alligevel at kunne løse deres kerneopgave. Eksemplerne er mange – fx sygeplejersker, der forsøger at omdefinere patienternes farve i triage-systemerne for på den måde at få mulighed for at give dem mere tid og opmærksomhed, lærere, der forlænger arbejdsdagen i hemmelighed for at kunne sikre deres elever en ordentlig undervisning (Bjerg & Vaaben, 2015), og behandlere i psykiatrien, der har uofficielle skuffepatienter, fordi de officielt tildelte pakker med et bestemt antal samtaler ikke slår til (Andersen et al., 2020). I andre tilfælde kan fagprofessionelle blive kyniske (Birkmose, 2013) eller nøjeregnende (Vaaben, 2018), eller arbejdspladsens sociale kapital kan dale, fordi medarbejderne føler sig udnyttet og placeret i skamfulde eller uretfærdige situationer (Framke et al., 2019; Hasle et al., 2019; Pedersen & Gudmand-Høyer, 2017). Flere fagprofessionelle søger også over i andre erhverv eller vælger at gå ned i tid for at kunne håndtere en hektisk hverdag (Pedersen et al., 2016; With, 2017), hvilket udfordrer en offentlig sektor, der i forvejen kæmper med rekruttering og fastholdelse inden for de centrale velfærdsområder.

Der er derfor behov for forskning, der:

- bibringer ny viden om, hvordan, hvor og hvornår fagprofessionelle oplever moralsk stress, hvilke individuelle overlevelsestrategier og workarounds de udvikler, og hvad det betyder for deres psykiske arbejdsmiljø,
- hvordan moralsk stress hænger sammen med den måde, arbejdet ledes, organiseres og styres på og som
- forholder sig til, hvordan man på baggrund af den viden kan forebygge moralsk stress og gøre det til et kollektivt og organisatorisk anliggende frem for et individuelt problem.

Det er disse formål, som dette forskningsprojekt adresserer.

Projektet har derudover et formidlingsformål, som handler om at udbrede kendskabet til moralsk stress og relaterede begreber, så der er sprog og redskaber til at adressere problemerne med. På den måde kan man på arbejdspladser rundt omkring i landet tage første skridt mod at kollektivisere og forebygge problemerne – nemlig ved at tale om dem.

Læsevejledning

Rapporten er opbygget således, at vi først gennemgår de teoretiske og metodiske greb, vi har taget udgangspunkt i og benyttet os af. Dernæst følger analyserne i del 1, del 2 og del 3 om hver af de tre sektorer, vi har lavet feltarbejde i – nemlig politiet, folkeskolen og ældreplejen.

Del 1, del 2 og del 3 består hver af fire kapitler med et varierende antal underkapitler. De første to kapitler i hver del er etnografiske beskrivelser, der med udgangspunkt i interviews og feltnoter beskriver, hvad der hhv. motiverer og frustrerer medarbejderne i den pågældende sektor, og hvor vi har lagt vægt på at

fremvise vores empiri, give informanterne stemme og lade deres følelser, holdninger og hverdagsoplevelser træde tydeligt frem. Herefter følger to mere diskuterende kapitler, hvor vi på baggrund af de etnografiske beskrivelser forholder os analytisk til, hvordan moralsk stress kommer til udtryk i den pågældende sektor, og hvilken rolle ledelse, styring og organisering spiller i den forbindelse.

Denne struktur indebærer, at der kan forekomme gentagelser, i og med at nogle af de forhold, der beskrives i kapitlerne om, hvad der frustrerer, også fylder en del i de efterfølgende kapitler om, hvordan moralsk stress kommer til udtryk. Ligeledes vil nogle læsere opleve, at kapitlerne om, hvad der motiverer og frustrerer i de tre sektorer, minder om hinanden, i og med at medarbejderne i alle tre sektorer er tydeligt public service motiverede, optagede af deres kerneopgave og frustreret over fx et for omfattende bureaukrati. Vi har imidlertid vurderet, at de fleste læsere nok ikke vil læse denne rapport fra ende til anden, men snarere læse den del, der vedrører "deres egen" sektor samt muligvis de tværgående analyser. Vi har ligeledes vurderet, at det netop er de meget konkrete og hverdagsnære beskrivelser af fx bestemte sektorspecifikke problemer, der gør, at ledere og medarbejdere kan bruge analyserne til at ændre på de helt konkrete forhold, der er med til at skabe moralsk stress. Derfor har vi ladet hensynet til, at delene kan være sektorspecifikke, skal kunne læses og forstås uafhængigt af hinanden, veje tungere end hensynet til at undgå gentagelser. Af samme grund har vi også udviklet sektorspecifikke dialogkort, som ledere og medarbejdere kan tage udgangspunkt i, hvis de vil arbejde med moralsk stress på deres arbejdsplads.

Rapporten afsluttes med nogle tværgående analyser, diskussioner og perspektiveringer, hvor vi vender tilbage til projektets formål og diskuterer, hvordan man i de konkrete sektorer og bredere set kan bruge undersøgelsen til at forebygge moralsk stress og skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Endelig rummer rapporten en liste over de udgivelser, projektet foreløbig har givet anledning til. Her er bl.a. også links til de omtalte dialogkort, der kan downloades gratis.

TEORI

MED SAMVITTIGHEDEN PÅ ARBEJDE

KØBENHAVNS
PROFESSIONS
HØJSKOLE **KP**

TEORI

I dette kapitel redegør vi for det teoretiske fundament og den analytiske tilgang. Forskningsprojektet er et arbejdsmiljøprojekt og handler primært om det psykiske arbejdsmiljø, der traditionelt ofte har været svært at få gjort noget ved, bl.a. fordi årsagssammenhænge er svære at se og bevise (Andersen, 2021), og fordi det psykiske arbejdsmiljø historisk er faldet mellem to stole, når der har skullet trækkes grænser mellem lovgivningens og aftalesystemets respektive områder (Jacobsen, 2015).

Dette forskningsprojekt trækker imidlertid ikke kun på arbejdsmiljøforskning. Faktisk trækker det kun ganske lidt på traditionel arbejdsmiljøforskning. I stedet trækker det på en række relaterede forskningstraditioner, der hver især bidrager til at forstå det arbejde, som projektet handler om, og de mennesker, der udfører dette arbejde. Derfor står en beskrivelse af, hvad det er, der motiverer medarbejderne i de respektive sektorer, også ret centralt i analyserne. Dette valg er truffet ud fra en erkendelse af, at selve indholdet i arbejdet, formålet med arbejdet og værdierne i arbejdet er tæt forbundet med medarbejdernes motivation, samvittighed, identitet og selvforståelse – og dermed med deres psykiske arbejdsmiljø. I det følgende vil vi kort redegøre for nogle af de vigtigste begreber og forskningstraditioner, som har været med til at præge den analytiske tilgang i projektet.

Moralsk stress – udgangspunkt i et begreb

Moralsk stress er et teoretisk begreb, der defineres lidt forskelligt af forskellige forskere (se fx DeTienne et al., 2012 for et overblik over definitioner). Derudover har alle informanter i vores undersøgelse fået at vide, at forskningsprojektet handler om moralsk stress. Og fordi begrebet helt intuitivt har skabt genkendelse hos mange af vores informanter, er begrebet også blevet en del af hverdagssproget på flere af de arbejdspladser, vi har besøgt, og flere steder har det resulteret i, at emnet er blevet adresseret i studiekredse, på personalemøder, ligesom det er blevet taget op i fagblade og på ledermøder etc. Det er på den ene side positivt, eftersom et af formålene med projektet var at udbrede kendskabet til moralsk stress og være med til at skabe et hverdagssprog, som gjorde det muligt at af-individualisere problemet. På den anden side betyder det også, at der kan opstå mange forskellige udlægninger af, hvad begrebet dækker over. Ikke alene mener teoretikerne noget forskelligt med begrebet – der kan også opstå hverdagsforståelser, som ikke er sammenfaldende med de teoretiske definitioner.

I dette afsnit vil vi derfor gøre rede for nogle af de mest gængse teoretiske definitioner af begrebet, formulere vores fokus på moralsk stress, diskutere moralsk stress i forhold til psykisk arbejdsmiljø og stille undersøgelsens analytiske spørgsmål.

Det danske udtryk *moralsk stress* er en oversættelse fra det engelske *moral distress*, som første gang blev brugt af sundhedsfilosoffen Andrew Jameton i en bog om etik i sygeplejen fra 1984, og her defineres det

således:

“Moralsk stress opstår, når man ved, hvad der er det rigtige at gøre, men institutionelle barrierer gør det næsten umuligt at udøve den rigtige handling.” (Jameton, 1984, p. 6)

Moralsk stress er altså i denne definition en situation, hvor en sygeplejerske *ved, hvad der er det rigtige at gøre*, men bliver forhindret i at gøre det pga. institutionelle barrierer. Jameton uddyber, at det afgørende for, at man kan siges at opleve moralsk stress, er, at medarbejderen hverken har personlig autoritet til at ændre praksissen eller har adgang til beslutningskanaler, der kan ændre praksissen, og at det kompromitterer sygeplejerskens centrale værdier (ibid.: 6).

Det er vigtigt at sige, at Jameton skriver om moralsk stress i en bog om etik i sygeplejen, i et lille afsnit til introduktionen af bogen, hvor han diskuterer moralske problemer i udøvelsen af sygeplejefaget. Desuden diskuterer han kun begrebet kort og i forbindelse med to andre moralske problemer som sygeplejersker står i, nemlig *moralsk usikkerhed* og *moralske dilemmaer*. Det interessante er, at i relation til disse to moralske problemer ved sygeplejersken ikke, hvad hun skal gøre, og hun må først overveje, hvad hun skal gøre. Moralsk stress derimod betegner en situation, hvor man som sygeplejerske ved, hvad man skal gøre. I det engelske udtryk *moral distress* kommer dette tydeligt til udtryk ved, at *distress* betyder en stærk bekymring og foruroligelse, og *moral* netop dækker over, at *den bekymring og foruroligelse*, man kan have, er af moralsk karakter, når man som sygeplejerske oplever at blive forhindret i at gøre det, man netop oplever er det rigtige at gøre.

Moralsk stress betegner i Jametons definition altså en situation, hvor sygeplejersken netop ved, hvad der er det rigtige at gøre i situationen og derfor må håndtere det svære og ubehagelige i at vide, hvad der er det rigtige at gøre, men ikke kunne gøre pga. institutionelle barrierer (Batho & Pitton, 2018).

Jameton bliver set som ophavsmand til begrebet af andre forskere, og disse forskere har benyttet begrebet til studier af moralsk stress i sundhedssektoren, også hos andre sundhedsprofessionelle end sygeplejersker (se fx McCarthy & Gastmans, 2014; Rodney, 2017).

Men der er sket meget i forskningen i moralsk stress, siden Jameton introducerede begrebet i 1984. På baggrund af nyere forskning er der opstået nyere definitioner, der problematiserer afgørende elementer i Jametons første definition og breder moralsk stress ud til flere situationer, hvor også moralsk usikkerhed og moralske dilemmaer omfattes (se fx Campbell et al., 2016).

Grunden er, at i situationer af moralsk usikkerhed og moralske dilemmaer og andre situationer, hvor der er moralske spørgsmål på spil, kan den sundhedsprofessionelle også godt føle, at det er umuligt at handle

rigtigt og derfor blive moralsk bekymret og føle et foruroligende ubehag, bl.a. i form af skam, skyld og dårlige samvittighed (se fx Batho & Pitton, 2018; Campbell et al., 2016).

På baggrund af konkrete cases identificerer Campbell (2016) fx følgende moralske stresssituationer, som ikke ville falde ind under den klassiske definition, men som ikke desto mindre kan opleves som moralsk stressende og dermed problematiske for det psykiske arbejdsmiljø:

- **Moralsk usikkerhed** – man ved ikke, hvad der er det rigtige at gøre, fordi der er flere hensyn på spil, men stadig føler man skyld og dårlige samvittighed.
- **Mild moralsk stress** – små episoder, der kan akkumuleres over tid.
- **Forsinket moralsk stress** – man føler ikke moralsk stress i situationen, men bagefter. Var det, vi gjorde, nu det rigtige at gøre?
- **Et moralsk dilemma** – man skal træffe en beslutning, men kan bagefter stadig føle, at den var forkert.
- **Bad moral luck** – man gør, hvad der er rigtigt, men man ved, det fører til noget dårligt. Fx hvis man ordinerer medicin, som senere bliver brugt til selvmord.
- **Moralsk stress via association** – ikke moralsk stress pga. ens egne handlinger, men på vegne af andre eller organisationen.

På den baggrund laver Campbell et al. (2016) en ny og udvidet definition af moralsk stress, som lyder:

”Moralsk stress er en eller flere negative selvorienterede følelser eller holdninger, der opstår som reaktion på ens opfattede involvering i en situation, som man opfatter som moralsk uønsket.” (Campbell et al., 2016, p. 6, vores oversættelse)

Centrale elementer i denne bredere definition af moralsk stress er, at der er tale om en person, der oplever sig involveret i en moralsk uønsket situation, og som derfor oplever negative følelser, som vendes indad, som fx selvkritik, skyld og skam, og ikke blot negative følelser vendt mod andre, som fx vrede. Disse negative følelser vendes indad, fordi personen oplever at skulle gå på kompromis med sine egen moralske værdier og integritet (ibid.). Personen kan så at sige ikke leve op til sine egne værdier i arbejdet, og derfor udøver personen selvkritik og føler skam og skyld.

Ifølge Campbell kan man således føle sig moralsk kompromitteret i mange forskellige situationer, der ikke lever op til den gamle definition, men som stadig fører til selvkritik, skyld og skam, og det skal den bredere definition af moralsk stress kunne rumme.

En ekstra dimension, som bl.a. Batho og Pitton (2018), ligesom Campell et al. (2016), gør opmærksom på, er, at moralsk stress ikke handler om objektive forhold, men om subjektive oplevelser. Batho og Pitton definerer moralsk stress på følgende måde:

”En person oplever moralsk stress, hvis hun oplever smertefulde følelser i kraft af at forstå sig selv som ude af stand til at foretage den handling, som hun vurderer moralsk rigtig i situationen, sådan som hun forstår den.” (Batho & Pitton, 2018, p. 9, vores oversættelse)

De argumenterer for, at moralsk stressende situationer risikerer at skære sig dybt ind i og forstyrre ens selvforståelse og følelse af en sammenhængende identitet – hvem er jeg i situationer, hvor jeg oplever forhindringer og dilemmaer, der strider mod mine vurderinger og værdier? Der er dermed, ifølge Batho og Pitton, en eksistentiel dimension i moralsk stress, fordi der opstår en følelse af at være ude af stand til at forblive en bestemt person i en given situation, fordi man føler sig moralsk kompromitteret (Batho & Pitton, 2018).

Arbejdet og de situationer, du som professionel kan komme i, kan således blokere for muligheden for, at du som person kan leve op til de bagvedliggende værdier, der udtrykker, hvem du er, og hvordan du ser dig selv som professionel (ibid.: 16). Derfor risikerer moralsk stress at skære sig dybt ind i selvforståelsen og selvidentiteten, fordi overbevisningen om, hvad der er det rigtige at gøre i situationen, strider imod de krav og forventninger, der i situationen. Som de skriver om en af de personer, de analyserer, og som oplever:

”... sig selv kompromitteret i kraft af, at hendes mulighed for at være sig selv er kraftigt indskrænket og bragt i krise, da der ikke ser ud til at være nogen klar måde, hvorpå hun kan udleve de roller eller værdier, som hun identificerer sig med i konteksten.” (Batho & Pitton, 2018, p. 16, vores oversættelse)

Hvem man er som person, er således ikke bare en liste med fakta over, hvad man kan fagligt set. Som person må man henvise til sin fortolkning af sig selv og sin forståelse af, hvad der er vigtigt og rigtigt. At vide, hvem jeg er, vil sige at vide, hvor jeg står, og hvad jeg finder værdifuldt, som Brinkmann siger (Brinkmann, 2015). Og derved kobler også han identiteten sammen med oplevelsen af værdier og vurderinger af, hvad der er rigtigt og forkert, godt og skidt.

Vi ved fra egne undersøgelser af lærere, at hvis de oplever moralsk stress, kan det efterfølgende have stor betydning for, ”om de kan se sig selv og andre i øjnene” og holde sig selv ud (Bjerg & Vaaben, 2015; Böwadt et al., 2020, pp. 117-125; Vaaben, 2019, p. 197 ff.). Disse typer af oplevelser svarer ret godt til de typer af oplevelser, som Batho og Pitton peger på, og som alle handler om, at situationen får den professionelle til at opleve at gå på kompromis med fagets værdier, at være ude af stand til at leve op til sit ansvar og dermed ude af stand til at være en ordentlig sygeplejerske (Batho & Pitton, 2018, p. 16).

Samtidig er en moralsk stressende situation, ifølge Batho og Pitton (2018), *en flertydig situation*, hvor spørgsmålet om, hvad der er mit ansvar og andres ansvar, fx den institution, man er ansat i, ikke let lader sig besvare. Det er så at sige uafklaret, om man er et offer for situationen, eller om man er ”skyldig” i, at situationen opstår. Når situationen er uafklaret, kan det fx handle om, at man på den ene side kan give omgivelserne ansvaret (fx manglende ressourcer), men det er stadig den enkelte professionelle, der står i situationen og skal udøve en potentiel umoralsk handling, og derfor bliver vedkommende følelsesmæssigt påvirket og har sin identitet på spil (ibid.: 18).

Batho og Pitton (2018) kritiserer en række nyere definitioner af moralsk stress for at undervurdere, hvor central den subjektive oplevelse er for forståelsen af moralsk stress. Det afgørende er ikke de objektive forhold, men de subjektive oplevelser, og derfor argumenterer de i lighed med Jameton og Campbell for, at en definition af moralsk stress må anerkende, at de smertefulde følelser, som opstår i kraft af individets forståelse af sin rolle i situationen, er en essentiel del af fænomenet. Definitionen må derfor være tilstrækkelig smal til, at man ikke kan siges at opleve moralsk stress uden at opleve smerte, men til gengæld må definitionen være tilstrækkelig bred til, at den kan rumme en række vidt forskellige situationer og oplevede grunde til, at denne smerte opstår.

Denne bredere definition af moralsk stress er central for os, fordi vi undervejs i vores undersøgelser stødte på situationer, som ikke ville høre under den klassiske definition af moralsk stress, men som godt kunne falde ind under nogle af de nyere definitioner. Blandt sådanne situationer kan nævnes:

- Når de fagprofessionelle *ikke* vidste, hvad de skulle gøre, fordi de stod i et dilemma og skulle vælge, hvem de ville svigte.
- Når de ikke havde gjort noget galt, men alligevel oplevede at repræsentere et system, der svigtede, og derfor endte de alligevel med at have dårlig samvittighed og føle skyld og andre indadrettede negative følelser.
- Når de indimellem også havde udadrettede følelser i kombination med de indadrettede følelser, som fx vrede over overhovedet at blive bragt i sådanne situationer.

Endelig finder vi det vigtigt at understrege, at når identiteten eller selvet og muligheden for ”at være sig selv” står så centralt, så er det ikke ensbetydende med, at de fagprofessionelle efterspørger at blive løsrevet fra faglige eller arbejdsmæssige krav for bare at få lov til at være sig og lade sig styre af tilfældige subjektive indfald. Tværtimod. Det, vi argumenterer for, er – med inspiration fra en antropologisk forståelse af følelser (se senere), at det faglige skøn ”mærkes med kroppen” og forbindes med ”hvem jeg er”, og netop derfor bliver det subjektivt forstået på den måde, at det mærkes af et ”jeg”, og det involverer hele identiteten og ikke bare en legemsdel, som fx maven, selvom det måske er den, man har ondt i, fordi man er bekymret eller har dårlig samvittighed.

Der er forholdsvis bred enighed om, at moralsk stress kan opdeles i to faser (Campbell et al., 2016; Lützen & Kvist, 2012). Fase 1 består af enkeltstående hændelser og oplevelser, hvori du oplever moralsk stress, fx en lærer, der i en kort periode oplever at svigte en elev i klassen, tænker over det og får en god snak med eleven om, hvordan han fremover kan hjælpe eleven. Samvittigheden og de moralske overvejelser, som opstår i fase 1, er, som Lützen og Kvist bemærker (2012), en vigtig kritisk funktion i fagprofessionelt arbejde, da det netop giver anledning til refleksioner over, om handlinger er etisk forsvarlige. Men de enkeltstående hændelser og oplevelser kan gå over i en fase 2, hvis de bliver tilbagevendende på en måde, der kan fastholde den fagprofessionelle i en tilstand af moralsk stress, som vedkommende ikke kan komme ud af eller finde en løsning på. Jo flere situationer der opstår, jo mere vil følelserne over tid hobe sig op og glide over i mere generelle følelsesmæssige belastninger, hvor der opstår følelser af fx svigt, skyld og skam.

Inden for moralsk stress-forskningen bliver denne overgang mellem fase 1 og 2 kaldt *the crescendo effect* (Batho & Pitton, 2018): Den moralske rest, der opstår i en moralsk stressende situation, fx følelsen af dårlig samvittighed, bliver mere stressende, jo længere tid du erfarer belastningen. Samtidig virker denne moralske rest ved at forstørre de efterfølgende situationer, hvor du oplever moralsk stress. Over tid bliver oplevelsen af moralsk stress så at sige selvforstærkende, fordi der opstår en gentagen trussel mod ens moralske integritet og professionelle identitet, og til sidst bliver det uudholdeligt (ibid.).

Vi ved fra den sundhedsfaglige (epidemiologiske) forskning i moralsk stress, at moralsk uønskede situationer kan skabe samvittighedskvaler og et belastende psykisk arbejdsmiljø, fx i form af følelser af magtesløshed, frustration og jobutilfredshed, samt overarbejde, kropslig og mental træthed, udbrændthed og sygemelding (DeTienne et al., 2012; O'Donnell et al., 2008; Raines, 2000).

På baggrund af de forskellige teorier om moralsk stress, vi har diskuteret, er det relevant for os at interessere os for begge faser, både de situationer, som er potentielt moralsk stressende, og de efterfølgende moralske overvejelser og følelsesmæssige belastninger, der risikerer at blive en mere permanent og uudholdelig mental og fysiologisk belastningstilstand. Der er et enkelt aspekt, vi savner bliver udfoldet noget mere i de definitioner, vi har læst. Nemlig, at den moralske stress, som vi er stødt på, altid handler om, at den situation, man er involveret i, går ud over andre. Den moralske stress, som vi kommer til at beskæftige os med gennem denne rapport, handler fx ikke bare om såret forfængelighed eller om, at man synes, man kunne have gjort en lidt bedre figur over for nogen i en eller anden sammenhæng, og at man derfor har sin identitet og stolthed på spil. Den handler først og fremmest om, at medarbejdere og ledere synes, de svigter nogen eller behandler nogen dårligere, end de burde blive behandlet. Vi interesserer os derfor for situationer:

- hvor den fagprofessionelle oplever tiltagende bekymringer og ubehag, fordi vedkommende må gå på kompromis med sine værdier og derfor ikke kan leve op til det samfunds- og borgeransvar, vedkommende har valgt sit fag for at påtage sig, og personen derfor synes, han eller hun svigter borgerne eller behandler dem dårligere, end de burde blive behandlet;

- som truer den fagprofessionelles identitet og integritet, fordi den fagprofessionelle over tid ikke kan forblive den fagperson med de værdier, personen identificerer sig med.

Moralsk stress og psykisk arbejdsmiljø

Da moralsk stress ikke er et velkendt psykisk arbejdsmiljøbegreb inden for den danske og skandinaviske arbejdsmiljøforskning, vil vi forsøge at afgrænse og positionere moralsk stress som analytisk begreb i vores undersøgelser for på den måde at undgå misforståelser.

For det første er det vigtigt at sige, at det danske ord moralsk *stress* er en anelse misvisende, og man kan diskutere, om stress er en passende oversættelse af det engelske ord *distress*, der betyder noget i retning af ”plaget” eller ”bekymret”. Imidlertid giver den danske oversættelse anledning til, at man forstår ”moralsk stress” som en slags underkategori af ”stress”, der er et udbredt begreb inden for psykisk arbejdsmiljøforskning, og som er institutionaliseret i det danske arbejdsmiljøsystem.

I de arbejdsmiljø- og sundhedsfaglige forståelser er *stress* en mental og fysisk belastningstilstand over længere tid (se fx sundhed.dk). En udbredt forklaring på, hvorfor mennesker i deres arbejde og privatliv havner i denne tilstand af mental og fysisk belastning, finder vi i krav-kontrol-modellen, hvor stress opstår som en ubalance mellem de krav, man møder på arbejdet og i livet (fx høje følelsesmæssige krav og travlhed), og de ressourcer, man har til rådighed for at imødekomme disse krav (Andersen & Kingston, 2016). I denne forståelse af stress er stress kun knyttet til fase 2 af moralsk stress, hvor moralsk stress er blevet en tilstand af stor følelsesmæssig og fysisk belastning. Samtidig er det vigtigt at sige, at vi også kan forstå moralsk stress ud fra krav-kontrol-modellen, hvis vi ser moralsk stressende situationer, der skaber en ubalance mellem det, man føler er det moralsk rigtige at gøre (krav), og det, man oplever, man kan gøre (kontrol), og hvor en længerevarende belastning kan resultere i, at kroppen reagerer med en mental og fysiologisk stressrespons.

Moralsk stress kan altså både være en følelse af bekymring og ubehag i situationen, og det kan også være en længerevarende belastningstilstand, hvis man over tid bliver fastholdt i sådanne situationer uden at kunne komme ud af dem. Andre stressteorier kan også være relevante til at uddybe og belyse moralsk stress med. Fx er vi inspireret af ”Stress som krænkelse af selvet”, der på fin vis forklarer, hvordan ledelse og organisering og især illegitime opgaver kan true identiteten (Sørensen, 2008).

Det er vigtigt at sige, at moralsk stress hverken er en sygdom eller en diagnose, og på den måde er den ikke noget, man ”får”, kan ”lide af” eller skal kureres for. Det er snarere en følelse, som kan opstå som en reaktion på en situation, man ikke synes er okay, og hvor man synes, at man kommer til at have andel i noget, man ikke kan stå inde for som professionel eller som menneske. På en måde er sådanne følelser en

slags kropsliggjorte tanker, og det, man mærker, er, at kroppen ringer med alarmklokkerne og siger: Det her er altså ikke i orden.

I de næste afsnit vil vi diskutere, hvilke andre teorier om følelser, professioner og arbejde der danner baggrund for vores analyser.

Workarounds og overlevelsesstrategier

På baggrund af netop de to faser i moralsk stress er det for det første interessant at undersøge de situationer, der potentielt kan være moralsk stressende, men som måske slet ikke bliver det, hvis der kan findes en "workaround" – altså en måde, hvorpå man kan komme uden om eventuelle forhindringer eller moralske dilemmaer og alligevel gøre det, man mener er det rigtige (Andersen et al., 2020). Og for det andet at undersøge, hvordan situationen efterfølgende behandles – fx hvordan der tales om situationen? Bliver handlingerne fx bakket op eller udfordret af kolleger og ledelse? Og har medarbejderne overhovedet talt med andre om dem? Kan dette virke som en slags overlevelsesstrategi, og hvad kan det i så fald betyde på den lange bane?

Fra andre forskningsprojekter i andre sektorer ved vi, at medarbejdere kan bruge forskellige overlevelsesstrategier eller coping-strategier ved fx at efterrationalisere, blive kyniske eller finde måder alligevel at løse sine opgaver på uden om systemerne via workarounds eller skyggearbejde (Andersen et al., 2020; Böwadt et al., 2019; Sørensen, 2015; Vaaben et al., 2021). Hvis dette lykkes, er det slet ikke sikkert, at de fagprofessionelle overhovedet oplever fase 2 af moralsk stress.

Moralsk stress defineres (af nogle forfattere) som beskrevet ovenfor ved, at medarbejdere hverken har personlig autoritet til at ændre praksis eller adgang til beslutningskanaler, der kan ændre praksis, og hvor det samtidig er risikabelt for medarbejderen at kritisere praksis (Jameton, 1984, p. 6). I den forståelse af moralsk stress er det altså kun i situationer, hvor der er spærret for handlemuligheder, så man på alle måder er forhindret i at gøre det rigtige eller komme ud af et svært dilemma, fx via workarounds, at moralsk stress opstår og bliver et problem for det psykiske arbejdsmiljø.

Men det er vigtigt at påpege, at disse workarounds også er risikable for arbejdsmiljøet, da de fx kan afstedkomme ekstra arbejdspress og frygtreaktioner, hvis der er tale om decideret skyggearbejde, hvor man er bange for at blive opdaget (Andersen et al., 2020).

Antropologi og følelser som kropsliggjorte tanker

Følelser spiller en afgørende rolle i moralsk stress og har også været et centralt omdrejningspunkt i vores valg af teoretiske og metodiske tilgange, for hvordan undersøger man andre menneskers følelser og

samvittighed, når man ikke er i deres krop og kan mærke, hvordan de har det i maven, brystet, eller hvor samvittigheden nu sidder?

I en antropologisk forståelse kan følelser betragtes som kropsliggjorte tanker – tanker, der mærkes med kroppen, og hvor kroppen "hiver i" sin ejer for at få vedkommende til at foretage sig noget for at justere sit forhold til omverdenen (Levy, 1984; Rosaldo, 1984). Når man fryser, hiver kroppen i sin ejer og siger: "Gør noget ved dit forhold til den fysiske omverden" – fx ved at tage en trøje på eller lukke vinduet (Levy, 1984). Den type følelser, vi her vil sætte fokus på, er dog følelser, der specifikt handler om forholdet til den *sociale* omverden. Altså det, man på engelsk kalder *emotions*. Dårlig samvittighed er et godt eksempel på en emotion, hvor kroppen hiver i sin ejer for at få vedkommende til at justere sit forhold til den sociale omverden ved fx at undskylde eller rette op på en situation, hvor man har behandlet andre dårligt. Når følelser kalder på handling, kan en sådan handling som nævnt være en *workaround*, der gør, at man alligevel oplever at kunne stå inde for sit arbejde. Vi har undervejs i projektet udgivet et bogkapitel, hvor vi uddyber og diskuterer, med hvilke teorier og metoder man kan undersøge andres samvittighed (Gylling et al., 2023).

Samtidig indebærer den antropologiske forståelse af følelser som kropsliggjorte tanker, at følelser er indlejret i kultur. Følelser er altså ikke "bare" biologi, og når vi skriver, at "kroppen hiver i sin ejer", skal det selvfølgelig heller ikke forstås sådan, at krop og sind er to adskilte størrelser. Snarere mener vi, at de kulturelle koder og normer *mærkes med kroppen*.

Her har vi bl.a. lænet os op ad Roy D'Andrade, som mener, at kultur kan forstås som systemer af symboler, der skaber mening for mennesker bl.a. ved at virke *evokerende*, dvs. fremkalde bestemte følelser, og *dirigerende* ved hjælp af normer for god opførsel for mennesker (D'Andrade, 1984, pp. 96-97). Dårlig samvittighed kan ses som et eksempel på, hvordan et kulturelt meningssystem kan virke *evokerende* og fremkalde bestemte emotioner, som så mærkes med kroppen. Men samtidig må den dårlige samvittighed også ses som en del af dette kulturelle meningssystem, der fx omfatter en fagprofession og de værdier og forventninger, som er forbundet hermed, og kan blive anledning til, at man som forsker får øje på *dirigerende* normer for god opførsel, som personen med dårlig samvittighed netop ikke har kunnet leve op til.

Når vi vil studere betydningen af moralsk stress og dårlig samvittighed, må vi altså forstå den i sin kulturelle sammenhæng og fx have blik for normer, selvfølgeligheder og institutionelle forhold. Fx kunne det i en pædagogisk sammenhæng være centralt at have blik for, hvordan en god lærer eller pædagog forventes at opføre sig, hvordan deres arbejde værdisættes sprogligt og økonomisk, eller hvordan opgaver og ansvarsområder organiseres og prioriteres i det daglige, hvilke forpligtelser der havner hos hvem, eller hvornår et forhold opfattes som et vilkår eller et ufravigeligt "fact", der ikke kan sættes spørgsmålstegn ved. Og ligeledes må vi forstå, at professionelle etikker og professionsidentiteter former forventninger til,

hvordan ordentlige politifolk opfører sig, og hvordan ansatte i ældresektoren skal varetage deres pleje- og sundhedsopgaver.

Professionsforskning og professionsetikker

Når vi har været optaget af, at kulturelle normer kan virke både evokerende og dirigerende, er det, fordi det understreger, at kulturelle normer fremkalder følelser, der mærkes med kroppen, involverer hele identiteten og kalder på handling. Dette har vi brugt til at forstå, hvorfor professionsetikker og faglige forståelser af kriterierne for ordentligt arbejde er så svære for professionelle at gå på kompromis med.

Professionsbegrebet hænger etymologisk sammen med ordet ”profes”, der betyder at aflægge ordensløfte og blev brugt i den romersk-katolske kirke, når en novice skulle optages (Krogh-Jespersen, 2005, pp. 242-243). Det er altså ikke alle og enhver, der kan optages i en profession. Det kræver ud over den rette uddannelse også ofte, at man forpligter sig (fx ved at aflægge ed) til at stå vagt om bestemte værdier (se fx Staugård, 2014, p. 277). Professionsforskningen har været præget af mange forskellige strømninger og diskussioner om, hvornår forskellige erhverv i det hele taget er at forstå som professioner, og om der er et harmonisk eller et konfliktfyldt forhold mellem professioner og samfund (se fx Harrits & Larsen, 2014; Laursen, 2004). Disse diskussioner vil vi ikke komme ret meget ind på her.

I stedet vil vi nøjes med at tilslutte os forståelsen af professioner som en særlig måde at styre et erhverv på (se fx Due & Madsen, 1990, p. 374). Det indebærer, at man så at sige ”betror” en samfundsopgave til en bestemt gruppe mennesker, der så påtager sig at værne om bestemte værdier (fx retssikkerhed, liv etc.). Gennem de senere år er denne styreform, og dermed også professionerne, imidlertid kommet under stigende pres fra bl.a. andre måder at styre disse erhverv på (Andersen et al., 2020; Harrits et al., 2014). Og det er netop i disse situationer, at især de såkaldte ”semiprofessioner” har skullet kæmpe for retten til selv at tilrettelægge deres arbejde, have et fagligt sprog om deres arbejde og udøve professionelle skøn i deres arbejde, fordi der har været tendens til, at andre ”uden for professionen” har villet definere og styre, hvad god skole, god sygepleje eller godt politiarbejde er (Biesta, 2005, 2015; Evetts, 2009; Kristensen, 2014; Staugård, 2014).

At kriterierne for ordentligt arbejde således formelt set defineres ”udefra” og af andre end professionen selv, er dog ikke ensbetydende med, at de fagprofessionelles selvforståelse eller værdier og professionsetikker nødvendigvis ændrer sig i overensstemmelse hermed. Det er netop derfor, forskere gør opmærksomme på, at professionerne er kommet under pres. Netop her opstår en risiko for, at der ikke er enighed om, hvilke værdier og etikker der vejer tungest.

Det er også derfor, vi vil undersøge, om professionsetikkernes krav og de organisatoriske krav eventuelt trækker i hver sin retning med moralsk stress og indadvendte negative følelser som dårlige samvittighed, skyld og skam til følge.

Public service-motivation og public value

Netop fordi der kan være modsatrettede krav og forskellige opfattelser af værdi på spil i arbejdet, er der heller ikke nødvendigvis enighed om, hvad der er "det rigtige" at gøre i en given situation. Den offentlige sektor er kendetegnet ved at have "mange bundlinjer" og være fyldt med "krydspres", som det hedder med et par lidt fortærskede udtryk. Men helt forkert er det ikke, og af samme grund er der også i disse år blevet forsket meget i, hvordan man fx som leder sørger for at skabe "public value", hvilket ikke er helt enkelt, fordi der er så mange hensyn og forståelser af værdi, der skal balanceres mod hinanden og navigeres imellem (Agger, 2017; Moore, 1995, 2013; Plotnikof, 2016). Dette har betydning for medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø, hvilket der i øvrigt også er kommet fornyet fokus på med den bekendtgørelse, der i 2020 slog fast, at det psykiske arbejdsmiljø er arbejdsgiverens ansvar, og at det psykiske arbejdsmiljø bl.a. handler om, hvorvidt der er høje følelsesmæssige krav eller modsatrettede krav i arbejdet (Bekendtgørelse for psykisk arbejdsmiljø, 2020).

Vi ved, at medarbejdere i den offentlige sektor (og i øvrigt også i den private og den frivillige sektor) ofte er public service motiverede (Andersen et al., 2020; Neisig, 2017; Thomas & Davies, 2005). Når man er public service-motiveret, betyder det, at man er motiveret af at gøre noget godt for andre (pro-social-motivation) og gerne vil gå på arbejde "i samfundets tjeneste", og derfor tiltrækkes mennesker med høj grad af public service-motivation af organisationer, hvor de kan udleve denne motivation (Neisig, 2017, p. 93). Man kunne også – for lige at spille lidt på projektets titel – sige, at mennesker, der er motiveret på denne måde, søger mod sektorer, hvor de kan gå på arbejde med god samvittighed.

Men som flere forskere understreger, betyder en høj grad af public service-motivation dog ikke, at løn og andre forhold er ligegyldige. Fra motivationsteorierne (fx Herzbergs to-faktor-teori og selvbestemmelsesteorien) ved vi, at de faktorer, der motiverer og demotiverer, virker på forskellige måder (Davy, 2017; Ravn, 2021). Det er dermed muligt – endda ret udbredt – at holde af og være glad for sit arbejde, og have sin identitet bundet heri og samtidig være frustreret over sit arbejde og af forskellige grunde (se fx Böwadt et al., 2019; Vaaben et al., 2021). Ifølge Herzbergs to-faktor-teori hører løn og arbejdsvilkår til under det, han kalder *vedligeholdelsesfaktorer* – dvs. at det kan give utilfredshed, hvis lønnen ikke er i orden, , men det er omvendt ikke lønnen, der giver arbejdsglæde (Herzberg, 1987).

Denne teori understøtter fint teorien om public service-motivation og forklarer også, at selvom fx sygeplejersker ofte er public service motiverede, så er de, som vi har set gang på gang i overenskomstforhandlinger, ikke ligeglade med deres løn og bliver faktisk provokerede og føler sig udnyttet, hvis man forsøger at spise dem af med honninghjerter som tak for den fine indsats under coronapandemien. Så selvom forskere er enige om, at der ligger et uudnyttet potentiale i at indrette fx offentlige arbejdspladser, så de i højere grad tager højde for, at de ansatte er public service motiverede, så er det ikke

ensbetydende med, at man bare ustraffet kan "udnytte" medarbejdernes public service-motivation til hvad som helst. Det kommer vi til at vende tilbage til i nogle af analyserne.

Undervejs vil vi også undersøge, hvordan public service-motivation hænger sammen med moralsk stress, også set i lyset af, om moralsk stress måske er bagsiden af, at man som fagprofessionelle ikke kan udleve sin public service-motivation.

Som nævnt, er der så at sige altid noget, vi motiveres af, og noget, vi frustreres over, når vi går på arbejde – vi begejstres, og vi belastes, som det hed i en bog om videnarbejde for år tilbage (Buch et al., 2009), fordi der altid er en bagside af det, vi bliver motiveret af. Hos fagprofessionelle, som er public service motiverede, vil vi undervejs i rapporten undersøge, om den bagside er *moralsk stress*. En antagelse kunne være, at når fagprofessionelle oplever sig involveret i moralsk uønskede situationer, bliver energien fra deres public service-motivation ikke udløst. I stedet tager moralske overvejelser og følelser over – svigter jeg borgeren? Gør jeg mit arbejde ordentligt? Bliver jeg hørt? Skal jeg gå på kompromis med mine værdier og moralske integritet?

Det er velkendt inden for forskningen i offentlig frontlinje-service, at fagprofessionelle udøver moralske handlinger (Zacha, 2017). Selve den offentlige serviceydelse er ikke kun et gode, der bliver distribueret, men også en relation, der bliver etableret, opretholdt og udviklet. Hvordan man som borger bliver behandlet, er lige så vigtigt for den fagprofessionelle, som hvad man som borger får i offentlig service (ibid.: 9).

Det betyder, at fagprofessionelle orienterer sig efter værdier, der ikke bare er nytteorienterede (den rette ydelse på rette sted, fx levere undervisning og opklare et indbrud), men også værdiorienteret både relationelt og i samfundet. De bekymrer sig om, hvorvidt eleverne og de ældre bliver behandlet ordentligt, om der bliver skabt tillid til politiet, og om der er tid til at tale med ofrene.

Kerneopgaven – hvorfor er jeg her?

De fagprofessionelle – hvad enten de er politifolk, lærere/pædagoger eller social- og sundhedsassistenter eller -hjælpere – har altså typisk valgt deres respektive professioner af en grund. De er kommet for at udrette noget forholdsvis bestemt eller har i hvert fald en ret klar idé om, hvad det er, de gerne vil være eller gøre for andre.

I løbet af projektet har vi undersøgt, hvornår medarbejderne oplever, at de har mulighed for at lykkes med deres arbejde og gøre lige præcis det, de synes, deres arbejde handler om eller burde handle om – og hvornår de føler sig forhindret i det. Som det vil vise sig, skelner medarbejderne ofte ret tydeligt mellem nogle typer af opgaver, som virker "rigtige" og meningsfulde, og andre opgaver, som de synes er "forkerte",

lige gyldige eller forstyrrende, og som i nogle tilfælde kommer til at fylde al tiden, så de rigtige og vigtige opgaver forsømmes. Spørgsmålet er, hvad vi kalder det arbejde, som medarbejderne er motiveret af og er kommet for at udrette, men som de nogle gange synes, de forhindres i at udføre.

En gang imellem bruger medarbejderne selv ordet ”kerneopgave” om det arbejde, som de er kommet for at udrette, og som de motiveres af og identificerer sig med. Andre gange kalder de det ”hovedopgaven”, ”det, vi er sat i verden for”, den ”egentlige opgave”, ”selve arbejdet” eller bare ”arbejdet”. Inden for arbejdsmiljøforskningen har der, som Maja Sasser og Ole Henning Sørensen (Sasser & Sørensen, 2016) gør opmærksom på, været mere fokus på omstændighederne omkring arbejdet end på medarbejdernes oplevelse af at kunne udføre deres kerneopgave ordentligt. Det finder de paradoksalt, i og med at det jo netop er kendt viden, at fagprofessionelle ofte motiveres intrinsisk af selve arbejdet og ikke af omstændighederne omkring det. På baggrund af undersøgelser på daginstitutionsområdet viser de også, at der faktisk er målbar sammenhæng mellem oplevelsen af at kunne udføre sin kerneopgave med kvalitet og medarbejdernes trivsel og jobtilfredshed (Sasser & Sørensen, 2016).

Sasser og Sørensen bygger bl.a. på Lawrence (1977), som skelner mellem tre måder at forstå kerneopgaven på. For det første kan kerneopgaven forstås *normativt* og på organisationsniveau, hvor en autoritet definerer, hvad kerneopgaven er, fx politikere via lovgivning. For det andet kan den forstås *eksistentielt* og handle om, hvordan medarbejdere skaber mening, og hvordan de forstår deres arbejde som en del af en større abstrakt kerneopgave fx formet af deres professions normer og etikker. For det tredje kan kerneopgaven forstås *fænomenologisk* og dækker over de aktiviteter, medarbejderne reelt udfører, fx forskellige typer samtaler med borgerne (Sasser & Sørensen, 2016, p. 325).

Der ligger noget basalt i, at muligheden for at udvikle og løse ens kerneopgave giver en trivsel og velvære i arbejdet. Basalt set ønsker de fleste mennesker at udføre det, de er kapable til: Det bringer trivsel og arbejdsglæde. Som mennesker nyder vi grundlæggende at erfare, at det, vi gør, betyder noget – enten for nogle konkrete mennesker eller blot det at løse en opgave og nyde resultatet, fx løse en juridisk tvist eller opklare en sag i politiet. Det er så at sige netop i udviklingen og løsningen af kerneopgaven, at vi føler os allermest kapable og kan nyde frugterne af vores indsats – det er det, vi er uddannet til at arbejde med, og som er grunden til, at vi har valgt vores arbejde.

Samtidig er vi villige til at gå ret langt for at udvikle og løse kerneopgaven – for som Malene Friis Andersen et al. (2020) har vist, og som beskrevet ovenfor, engagerer forskellige professionelle sig rask væk i workarounds og laver parallelorganiseringer for på trods af de systemer, der evt. begrænser, alligevel at kunne lykkes i arbejdet. Medarbejdere er nogle gange nødt til arbejde uden om alle de systemer og organiseringer, der forhindrer dem i at gøre det, de oplever som deres kerneopgave. De er altså villige til at bruge ekstra tid og energi for at kunne gøre et stykke arbejde, de kan stå inde for, og som giver trivsel og velvære.

Vi har især kunnet genkende den eksistentielle forståelse af kerneopgaven hos vores informanter, der i høj grad forstår og skaber mening i og med deres arbejde ved at se det som en del af en større og abstrakt "samfundsopgave". Men vi har også kunnet genkende det spændingsfelt, som de forskellige forståelser af kerneopgaven tilsammen skaber. Lawrence understreger, at "kerneopgaven" ikke er givet på forhånd, men at den "tilhører" de mennesker, som tager del i den (Sasser & Sørensen, 2016, p. 325), og der er jo netop ikke altid enighed om, hvad kerneopgaven er, og hvem der kan bestemme over, hvad den kan rumme (se fx Pors & Andersen, 2015). På den måde har vi også kunnet se, at der ikke altid er overensstemmelse mellem, hvad medarbejderne oplever som deres "kerneopgave" og det, de er sat i verden for, og hvad chefer, politikere eller administratorer andre steder i organisationen synes er kerneopgaven, og derudover kan det, der udløser anerkendelse og belønning, være noget helt tredje. Det er netop i sådanne situationer, hvor der er uoverensstemmelse mellem, hvad hvem synes skal prioriteres, at moralsk stress især kan vokse frem og presse arbejdsmiljøet.

Moralsk stress kan i vores undersøgelser dels supplere og uddybe det, som kendetegner nogle af de situationer, hvor fagprofessionelle oplever sig forhindret i at løse deres kerneopgave. Måske kan man ligefrem sige, at moralsk stress netop udtrykker specielt fagprofessionelles oplevelse af at blive forhindret i at gøre det, de oplever som deres kerneopgave. Netop fordi de mennesker, vi har undersøgt, typisk har valgt deres professioner af en moralsk grund, der retter sig mod andre mennesker – fx at gøre en forskel for børn, at passe på befolkningen eller at yde omsorg for ældre mennesker sidst i livet, bliver en mulig forhindring i at udføre sin kerneopgave også moralsk problematisk. Det er det, vi mener med, at moralsk stress kunne forstås som bagsiden af public service-motivation.

Moralsk stress handler altså ikke kun om, at fagprofessionelle ikke kan stå inde for kvaliteten i deres arbejde, som Sasser og Sørensen (2016) fokuserer på, selvom dette er vigtigt. Det er givetvis stressende at skulle gå på kompromis med kvaliteten i sit arbejde, men det er ikke nødvendigvis *moralsk* stressende – medmindre det går ud over andre mennesker, og medmindre det giver anledning til negative følelser vendt mod én selv i form af skyld, skam, dårlig samvittighed etc.

Narrativ teori, identity work og eksistentielle kriser

Som teorierne om moralsk stress lægger op til, er det både relevant at se på de situationer, hvor fagprofessionelle oplever at skulle handle på måder, de finder moralsk problematiske (fase 1), og på det, der sker efterfølgende, hvor fagprofessionelle kan stå i en eksistentiel krise, hvor de har svært ved at opretholde en moralsk selvforståelse og sammenhængende identitet (fase 2). Vi ved som tidligere nævnt fra egne undersøgelser af lærere, at hvis de oplever moralsk stress, kan det efterfølgende have stor betydning for, "om de kan se sig selv og andre i øjnene" og holde sig selv ud (Bjerg & Vaaben, 2015; Böwadt et al., 2020, pp. 117-125; Vaaben, 2019, p. 197 ff.). Netop derfor er det afgørende at forstå, hvordan moralsk stress hænger sammen med muligheden for at opretholde en selvfortælling, der er til at leve med.

Vi ved fra anden forskning, at "identity work" og "story work" er af stor betydning for, hvordan mennesker har det med deres arbejde, og at arbejdsidentiteten ofte skabes i netværk af fortællepraksisser, hvor folk taler med hinanden om, hvordan de skal forstå "hvem vi er" og "hvad vi gør" (Humble & Frandsen, 2016; Humle, 2013; Humle & Pedersen, 2015). Og man kunne få lyst til at tilføje "hvad vi står for".

Netop fordi fagprofessionelle identificerer sig så stærkt med deres arbejde, er det afgørende for det psykiske arbejdsmiljø, om ens handlinger opfattes som legitime af de medfortællere, sammen med hvem arbejdsidentiteten fortælles og formes i sådanne netværk. For at udforske andre menneskers samvittighed er det derfor vigtigt at forstå, hvordan medarbejderne har samtaler med sig selv og hinanden om deres arbejde og om, hvad der er eller var rigtigt eller forkert at gøre og hvorfor. Faktisk vil vi mene, at vi ikke blot skal forstå sådanne samtaler og refleksioner som handlende om, at arbejdsidentiteten eller den professionelle identitet kan være truet og skal "repareres" gennem fortællepraksisser. At fortælle sig selv til andre er et almenmenneskeligt og eksistentielt forehavende, der er med til at binde individer sammen i fællesskaber ved at forbinde subjektive livsverdener med en verden af andre (Jackson, 1998). Det er derfor ifølge antropologen Michael Jackson helt centralt, at ens fortællinger og handlinger modtages og får en eller anden form for virkning eller betydning i de fællesskaber, man identificerer sig med (Jackson, 2013, p. 170).

Som vi vil komme ind på i løbet af analyserne, er der al mulig grund til at forstå moralsk stress som noget, der ikke bare kan skabe en identitetskrise og få medarbejderne til at føle sig som dårlige politifolk, lærere/pædagoger eller social- og sundhedsassistenter. Der er faktisk en mulighed for, at moralsk stress kan føre til eksistentielle kriser, hvor selvidentiteten trues, og de kan komme til at føle sig som *dårlige mennesker*. Dette er langt værre for det psykiske arbejdsmiljø. Måske kan legitimerende fortællinger fungere som en slags overlevelsestrategier – men det kan måske omvendt også lede til en form for kynisme eller forråelse, hvor grænserne for, hvad der accepteres og opleves som i orden, forskubbes, sådan som Dorthe Birkmose foreslår (2013). Under alle omstændigheder må vi interessere os for, hvordan moralsk stressede situationer fortælles, og hvordan identitet og accept i fællesskaber forhandles og formes i disse fortællinger.

Undervejs i feltarbejdet har vi erfaret, at de sproglige udtryk, som medarbejderne bruger om de moralsk stressende og uudholdelige situationer, ofte er udtryk som "jeg kunne ikke se mig selv i spejlet", "jeg kunne ikke stå inde for mit arbejde", "jeg kunne ikke se mig selv eller andre i øjnene". Disse udtryk siger noget om, at medarbejderne ikke kan "genkende" sig selv eller har lyst til at identificere sig med den, de ser i spejlet. Identiteten er, som Batho og Pitton beskriver det, på spil, hvorfor medarbejderne har svært ved at "være sig", og vi vil tilføje, at denne identitetskrise kan antage en eksistentiel form, når man netop oplever, at man står med ansvaret for andre mennesker og ikke kan komme til at genkende sig selv som en, der lykkes med dette ansvar.

UNDERSØGELSESDSIGN OG METODE

MED SAMVITTIGHEDEN PÅ ARBEJDE

UNDERSØGELSESDSIGN OG METODE

Vores undersøgelse er tilrettelagt som et kvalitativt casestudie. Kvalitative casestudiers formål og styrke er en dybdeundersøgelse af fænomener i specifikke kontekster (Antoft & Salomonsen, 2012; Flyvbjerg, 2020; Justesen & Mik-Meyer, 2010; Ramian, 2012). Projektet undersøger oplevelsen af moralsk stress hos tre grupper af fagprofessionelle, nemlig hos politifolk, lærere og pædagoger samt social- og sundhedsassistenter og -hjælpere, i tre organisatoriske kontekster: politiet, folkeskolen og ældreplejen. Vi undersøger også, hvilke overlevelseshænder og workarounds de engagerer sig i, og ikke mindst, hvordan moralsk stress hænger sammen med den måde, arbejdet ledes, organiseres og styres på.

Projektet kombinerer observationsstudier med individ- og fokusgruppeinterviews med de fagprofessionelle medarbejdere og personaleledere i politiet, folkeskolen og ældreplejen. (Se boks nedenfor).

Af anonymiseringshensyn fortæller vi ikke, hvilke skoler, politikredse eller ældrecentre vi har været på, men vi kan fortælle, at vi har besøgt arbejdspladser, som har været spredt over hele landet – lige fra Vestjylland til Bornholm og i både nordlige og sydlige dele af landet.

Caseudvælgelse

For at sikre en dybdeundersøgelse af de fænomener, der skal undersøges i specifikke kontekster, er et vigtigt kriterium i kvalitative undersøgelser at sikre en variation i udvælgelsen af casene (Flyvbjerg, 2020). De tre sektorer og de respektive undersøgelsesenheder inden for de tre sektorer er derfor valgt ud fra ideen om cases med maksimal variation (Flyvbjerg, 2020).

Politiet, folkeskolen og ældreplejen er valgt, fordi de adskiller sig fra hinanden, hvad angår den måde, de er statsligt og kommunalt styret på, hvordan arbejdet bliver organiseret og ledet, og hvilken type kontakt de fagprofessionelle har til borgerne. Forskningsprojektet undersøger, hvad disse forskelle betyder for fagprofessionelles oplevelse af moralsk stress og de overlevelseshænder og workarounds, de engagerer sig i. Vi har undersøgt, hvad forskelle i styring af opgaverne, de fagprofessionelles arbejdssituationer og karakteren af borgerkontakten betyder for oplevelserne af moralsk stress. Vi har bl.a. undersøgt, hvad målstyring i politiet, inklusion i folkeskolen og visitationen af ydelser i ældreplejen betyder for oplevelserne af moralsk stress. Vi har også undersøgt forskelle inden for sektorerne, bl.a. stedets betydning, forskellige funktioner og afdelinger inden for politi, skole og ældrepleje og ikke mindst forskellige måder at lede og organisere arbejdet på. Vi har bl.a. undersøgt forskellige afdelinger i politiet, fx nærpolti, beredskab og efterforskningen, og opgavernes betydning for oplevelsen af moralsk stress blandt politifolk.

Ud fra Flyvbjergs (2020) argumenter om 'kritiske cases' er casene også valgt, fordi projektets analyser af de valgte cases antages at være gyldige inden for sektoren generelt, hvis de kan findes i de cases, vi har undersøgt. Valget af en kritisk case bygger på følgende princip for generalisering, her med politiet som eksempel: Hvis de politistationer, vi har valgt at undersøge, har mål- og ressourcestyring, og denne mål- og ressourcestyring betyder noget bestemt for oplevelsen af moralsk stress i politiet på de stationer, vi har undersøgt, betyder det nok noget tilsvarende (alt andet lige) for oplevelsen af moralsk stress for andre politifolk på stationer, vi ikke har undersøgt, men som er underlagt samme form for mål- og ressourcestyring, har tilsvarende type organisering og ledelsesstruktur mv.

Dog er det vigtigt at sige, at rapportens analyser ikke siger noget om, hvor udbredt moralsk stress er i de tre sektorer, vi undersøger. I stedet siger rapportens analyser noget om, i hvilke situationer og kontekster politifolk, lærere og pædagoger samt social- og sundhedsassistenter og -hjælpere oplever moralsk stress. I politiet har vi som nævnt undersøgt følgende kontekster, nemlig den omfattende centralisering samt mål- og ressourcestyring af dansk politi, i folkeskolen har vi fokuseret på inklusionsdagsordenen, og i ældreplejen er visitationen af ydelser i centrum – som alle er generelle og centrale styrings-, ledelses- og organiseringsforhold, hvis betydning for moralsk stress vi undersøger.

Undersøgelsesfasen: observationer og interviews

Casestudiet er delt op i tre faser: en undersøgelsesfase, en analysefase og en formidlingsfase, der i praksis har lappet over hinanden.

Undersøgelsesfasen var delt op i tre delfaser, hvor vi lavede feltarbejde i de respektive fagområder. Vi lavede feltarbejdet i politiet i løbet af foråret og sommeren 2021, i folkeskolen i løbet af vinteren 2021/2022 og i ældreplejen i løbet af efteråret 2022 og vinteren 2022/23. Inden for hver sektor var planen at udvælge fem arbejdspladser fordelt over hele landet, som hver skulle besøges ad to omgange – første gang til observation og anden gang til interviews. I ældreplejen og skolerne lykkedes det desværre ikke at få alle de planlagte fem arbejdspladser involveret – dels på grund af udfordringer med corona i skolerne, dels på grund af generel travlhed og underbemanding i ældreplejen i kølvandet på corona. Vi har derfor "skruet op" for antallet af interviews på de fire arbejdspladser, vi fik aftaler med, i hver af disse sektorer for på den måde at vinde det i dybden, som vi tabte i bredden. Det samlede omfang af empiri kan sammenfattes således:

	Folkeskolen 4 arbejdspladser	Politiet 5 arbejdspladser	Ældreplejen 4 arbejdspladser	I alt 13 arbejdspladser
Observation 1 dag	10	15	8	33
Individuelle interview	10	15	12	37
Fokusgrupper	3	5	4	12

Skema 1: Undersøgelsens omfang

Vi har besøgt politistationer i fem større og mindre byer og interviewet politifolk og politikommissærer fordelt på beredskabet, reaktionspatruljen, nærpolitiet, efterforskningen og SSP-afdelinger. I folkeskolen har vi observeret og interviewet lærere, pædagoger og ledere på fire folkeskoler, hvor én havde en specialafdeling tilknyttet, og alle skoler havde tilknyttet forskellige typer mellemformer (specielle inklusionsafdelinger). I ældreplejen har vi observeret og interviewet social- og sundhedsassistenter og -hjælpere, sygeplejersker samt deres ledere på tre ældrecentre (et kommunalt og to private) og i et kommunalt hjemmeplejedistrikt.

Formålet var at undersøge, i hvilke situationer politifolk, lærere og pædagoger samt social- og sundhedsassistenter og -hjælpere oplever moralsk stress der, hvilke overlevelsestrategier og workarounds de engagerer sig i, og hvordan det hænger sammen med den måde, arbejdet er styret, organiseret og ledet på. Der har vi i både observationer, interviews og fokusgrupper undersøgt, hvornår deltagerne synes, de gør det, som de oplever, at deres arbejde egentlig handler om eller burde handle om, og hvornår de oplever sig forhindret i det. Derudover har vi undersøgt, hvad de tænker og føler samt siger og gør, når de føler sig forhindret i at gøre det, de opfatter som deres egentlige arbejde. I den forbindelse er det blevet tydeligt, at moralsk stress er en situation, hvor det ikke "bare" er den professionelle identitet, der er på spil, men hvor de indadrettede følelser af skyld, afmagt, pinlighed og dårlig samvittighed angår hele selvopfattelsen og kan igangsætte eksistentielle overvejelser som "er jeg et dårligt menneske?", "vil jeg have det sådan?" og "er jeg overhovedet det rigtige sted?".

Første besøg på arbejdspladsen var med henblik på at lave observationer, og handlede om at se, hvordan arbejdet i de tre sektorer i praksis blev styret og organiseret, og hvordan mennesker og systemer (kalendersystemer, vagtplaner, skoleskemaer, telefoner, samtaler og alt muligt andet) spillede sammen om at bestemme, hvad hvem skulle gøre hvornår og hvorfor ud fra en antagelse om, at de havde betydning for, om de fagprofessionelle oplevede, at de enten kunne lave deres arbejde eller følte sig forhindret heri på forskellige måder. Vi var inspireret af etnografisk "shadowing" (Czarniawska-Joerges, 2007; Vaaben & Humle, 2017; Vásquez et al., 2012) og har således fulgt ledere og medarbejdere i forskellige jobs gennem en hel arbejdsdag.

Vi er dog nået frem til, at skygge-begrebet ikke er helt dækkende for den måde, vi lavede feltarbejde på, i og med at vores informanter ofte tog projektets begreber til sig og brugte dem aktivt i dagligdagen til at forstå og skabe mening i arbejdet på. Med hjælp fra Rosas begreb om resonans har vi skrevet et bogkapitel, hvor vi reflekterer over de metodiske og etiske implikationer af, at man som forsker "udnytter", at fagprofessionelle søger genkendelse og legitimitet hos besøgende forskere (Gylling et al., 2023). Man kan sige, at observationerne primært – men ikke udelukkende – havde til hensigt at se, lytte og mærke organiseringerne (og eventuelle workarounds) og at se, lytte og mærke de situationer, hvor moralsk stress kunne opstå i den første af de faser, som moralsk stress optræder i, som beskrevet i teorifsnittet.

I observationen af medarbejderne havde vi som forskere fokus på at observere, 'hvad hvem gør hvornår i forhold til hvem' (koordinering) og få dem til at tænke højt om de overvejelser, de gjorde sig om bl.a. travlhed, prioriteringer, og om de syntes, de kunne nå det, som de syntes, de burde nå. I observationen af lederen havde forskeren fokus på de anvendte "systemer" til styring af arbejdet og på, hvordan lederen forhandlede tid, opgaver og ansvar i mødet med medarbejderne i situationer, hvor der er dialog og kommunikation om, hvornår hvilke medarbejdere skal gøre hvad. Som læser kan man støde på materiale fra denne del af feltarbejdet i løbet af rapporten som "uddrag fra feltnoter" i grå bokse undervejs i analyserne.

Andet besøg på arbejdspladsen, som typisk fandt sted to-fire uger efter det første, var med henblik på at afholde individuelle interviews og fokusgrupper for at få medarbejderne til at sætte ord på følelser og oplevelser af arbejdet. Her blev vores besøg en konkret anledning til at tale om arbejdet, og dermed fik vi ikke bare "indblik" i fortællepraksisser og narrativ sensemaking om arbejdet. Vi og projektets begreber blev aktivt involveret i disse fortællepraksisser og den sensemaking, der fandt sted i og om arbejdet. Fx vakte begrebet "moralisk stress" intuitiv genkendelse på de fleste af arbejdspladserne, og det samme gjorde ord som "workarounds", "usynligt arbejde" og "skyggearbejde" (Andersen et al., 2020) samt forståelsen af "følelser som tanker, der mærkes med kroppen" (Levy, 1984; Rosaldo, 1984).

De individuelle interviews var semistrukturerede og kvalitative (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Kvalitative interviews har den fordel, at de kan undersøge, hvordan mennesker oplever verden, hvordan de tænker, handler og føler, og de giver mulighed for at tale om det svære og sårbare i arbejdet (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Vi forberedte en semistruktureret interviewguide baseret på observationerne og teorier om moralisk stress.

Inden for den kvalitative forskning, og især interviews og spørgeteknik, er der ofte fokus på at undgå at stille ledende spørgsmål eller lægge ord i munden på interviewpersonerne (Alvesson, 2003). I forlængelse heraf har vi været forsigtige med at spørge direkte om, hvorvidt medarbejderne fx oplevede at have dårlig samvittighed i forbindelse med deres arbejde, og i stedet fx spørge om forhindringer og eksempler herpå og selv lade interviewpersonerne fortælle om deres oplevelser og følelser, når de føler sig forhindret i at lave deres arbejde. Men interviewpersonerne kendte jo titlen på forskningsprojektet og vidste, at det handlede om moralisk stress, hvorfor enhver ambition om helt at kunne undgå, at dette blev styrende for, hvad de valgte at fortælle om, ville være naiv. Men faktisk har vi også oplevet, at interviewpersonerne bestemt ikke lod sig lede til at svare noget bestemt, blot fordi vi brugte ord og udtryk som "samvittighed" eller "moralisk stress". Interviewpersonerne var ikke "lette ofre" (Gylling et al., 2023), der uden videre lod sig styre af vores spørgeagenda, men aktivt stillingtagende og tænkende mennesker, der fint var i stand til at afvise vores ordvalg, hvis ikke det passede på deres oplevelser. Nogle afviste fx kategorisk at føle dårlig samvittighed på arbejdet, mens andre svarede bekræftende på, at det var en problemstilling, og endnu andre tog vores ord og begreber til sig og brugte dem aktivt til at skabe mening, søge genkendelse eller

legitimere handlinger og oplevelser. Hvordan det skabte muligheder og etiske forpligtelser for os som forskere, har vi uddybet i et bogkapitel, der er udgivet (Gylling et al., 2023).

For så vidt muligt at undgå at spørge ledende blev fokusgrupperne afholdt på baggrund af nogle snaplogs (foto og logs), som medarbejderne var blevet bedt om at lave i de tre-fem uger mellem observations- og interviewbesøget. Et fokusgruppeinterview har den fordel, at flere deltagere kan reflektere over deres fælles praksis, dvs. den meningsskabelse, der opstår i sociale sammenhænge, og som afspejler hverdagen på arbejdspladsen, når deltagerne responderer på hinandens udsagn om de temaer, som fokusgruppeinterviewet omhandler (Bramming et al., 2009, 2012). Visuelt materiale om praksis kan i interviewsituationer bl.a. holde deltagerne ansvarlige for deres refleksioner, så de ikke blot skal huske tilbage på forskellige situationer (ibid.).

Billederne i disse snaplogs skulle forestille eller symbolisere ”en god arbejdsdag”, og i loggen skulle fotografen begrunde, hvorfor billederne symboliserede en god arbejdsdag. Det gav indblik i, hvad medarbejderne selv fandt motiverende og meningsfuldt, og hurtigt kom vi også til at tale om de forhold, der indimellem stillede sig hindrende i vejen for dette. Undervejs i rapportens analyser vil man som læser støde på en masse citater fra medarbejdere og ledere. Disse citater stammer fra enten interviews eller fokusgrupper, og navnene på de mennesker, der udtaler sig, er fiktive.

Inden for kvalitativ forskning bruger man ofte mætning (saturation) som indikation for, hvornår man fx har lavet tilstrækkelig mange interviews, og det har man ifølge denne forståelse, når flere interviews ikke tilføjer nogen ny viden (Mason, 2010). I interviewene fik vi indblik i mange forskellige moralsk stressende situationer, hvem der oplevede dem og måder, hvorpå styring, organisering og ledelse fastholdt de fagprofessionelle i de moralsk stressende situationer. Vi oplevede undervejs i interviewene stor enighed blandt respondenterne om karakteren af de moralsk stressende situationer, hvem der oplevede dem, og hvilke styrings-, organiserings- og ledelsesmæssige betingelser der fastholdt dem i moralsk stressende situationer, både på tværs af de afdelinger, vi har undersøgt i politiet, skoler og ældreplejen, og på tværs af de tre sektorer. Det indikerer, at vi har afholdt et passende antal interviews, der har gjort det muligt at lave nogle interessante, relevante og gyldige analyser.

Kodning, analyse og kvalitetssikring

Alle interviews og fokusgrupper blev lydoptaget og transskriberet og sammen med feltnoterne fra observationerne læst, diskuteret og tematisk kodet og analyseret i Nvivo.

I analysen trækker vi på principper fra kvalitativ indholdsanalyse, mere bestemt ”directed content analysis” (Hsieh & Shannon, 2005), hvor vi på forhånd har udarbejdet en kode- og analyseramme, som vi koder og efterfølgende analyserer empirien ud fra. Vores analyseramme består dog ikke kun af på forhånd oprettede koder for centrale teoretiske begreber. Vi har arbejdet med tre typer kodekategorier:

1. Teoretiske og på forhold definerede kodekategorier
2. Tematiske kodekategorier
3. Empiriske kodekategorier

Ad 1: Blandt de teoretiske kodekategorier kan nævnes ”moralsk stress”, ”public service-motivation” og ”workarounds”. Disse kodekategorier var på forhånd defineret på baggrund af vores projektbeskrivelse og de teoretiske begreber, vi regnede med at skulle arbejde med, og afspejler en forholdsvis deduktiv analysetilgang. Da der, som nævnt, er mange forskellige definitioner af fx begrebet moralsk stress, har vi valgt at medtage alle steder, der på en eller anden måde kunne falde ind under en af definitionerne. Det vil i praksis sige, at vi har kodet steder, hvor der har været tale om negative indadrettede følelser, formuleringer om ikke at kunne se sig selv i øjnene, beskrivelser af at måtte gå på kompromis med centrale værdier, oplevelser af at svigte borgerne eller sin kerneopgave etc.

Hensigten med de teoretisk inspirerede koder har ikke været at kunne ”bevise”, at moralsk stress findes og optræder på måder, der passer til de teoretiske definitioner, sådan som man gør i nogle sammenhænge (Shaffer & Ruis, 2021). Kodningen har mere tjent som en hjælp til at finde de steder, hvor medarbejderne enten selv nævner moralsk stress, eller beskriver situationer, som af os er blevet vurderet til at kunne falde ind under en af definitionerne på moralsk stress, således at vi har kunnet læse alle disse tekststykker i sammenhæng og lede efter de oplevede grunde samt eventuelle mønstre i, hvad det er for typer af situationer, der peges på, og samtidig forholde os udforskende og diskuterende til, om de beskrevne situationer belyses bedst med fx begrebet ”moralsk stress”, eller om andre begreber er bedre til at indfange de arbejdsmiljøproblemer, som medarbejderne peger på. Derudover har vi også haft en ambition om at fremlægge de fund, vi måtte gøre, om de ansattes psykiske arbejdsmiljø – også selvom de problemer, vi kunne se, ikke alle havde noget med moralsk stress at gøre eller måske faldt lidt uden for definitionen. Det gælder især i de to empiriske kapitler i hver del, der handler om, hvad der motiverer og frustrerer i hhv. politi, folkeskoler og ældrepleje. At vi først mere bredt har analyseret, hvad som motiverer og frustrerer politifolk, lærere/pædagoger og SOSU-assistent/-hjælpere, har hjulpet os til efterfølgende mere præcist at analysere, hvordan moralsk stress adskiller sig fra andre frustrationer og psykiske arbejdsmiljøproblemer i arbejdslivet.

Ad 2: De tematiske kodekategorier har ligeledes haft til hensigt at skabe overblik, så vi senere har kunnet finde frem til og analysere de steder, hvor medarbejderne fx taler om, hvad der hhv. motiverer eller frustrerer dem i arbejdet, og på den måde kunnet se, hvilke sektorspecifikke forhold medarbejderne peger på som kilder til arbejdsglæde eller det modsatte. På den måde er der opstået kodekategorier som ”kerneopgave og motivation”, ”organisering og ledelse” og ”frustrationer”.

Ad 3: Endelig har vi arbejdet med empirisk funderede kodekategorier, der har taget udgangspunkt i informanternes egne ord og formuleringer og afspejler en induktiv analysetilgang. De empirisk inspirerede kodekategorier minder om det, man kalder "open coding" eller "etnografisk kodning" (Bundgaard & Mogensen, 2018), og tager udgangspunkt i ambitionen om at gå til svarene med et åbent sind og lade kategorierne opstå ud fra det, som respondenterne siger og gør i det empiriske materiale. Denne tilgang er inspireret af "grounded theory", som blev introduceret som begreb tilbage i 1960'erne ud fra en ambition om at arbejde induktivt og lade teorier opstå af empirien (Glaser & Strauss, 1967). En del af disse kodekategorier kan genkendes i rapportens underoverskrifter især i de empiriske kapitler, der netop afspejler noget af det, informanterne har talt meget om, som fx "skønnet og politinæsen", "mennesket bag diagnosen" eller "inklusion".

Analyserne præsenteres i de tre dele af rapporten, der handler om hhv. politi, folkeskoler og ældrepleje. Analyserne har hovedvægt på de empiriske fund og fokuserer på at beskrive medarbejdernes og ledernes oplevelser og praksisser. Efter afslutning af feltarbejdet inden for hver sektor startede analysearbejdet af det ene område, samtidig med at planlægningen af feltarbejdet inden for den næste sektor gik i gang. Således er de tre dele af rapporten, som følger efter dette metodiske kapitel, skrevet efter tur og i takt med, at vi færdiggjorde feltarbejdet på de respektive områder.

Rapporten bidrager med viden, der bygger på en analytisk generalisering, hvor vi på baggrund af de teoretiske, tematiske og empiriske kodninger og analyser udvikler teoretiske og praksisnære indsigter (praksisnære sektorbeskrivelser, relevante begreber, nye perspektiver mv.), der belyser, hvordan moralsk stress udfolder sig i de tre sektorer, hvilke overlevelsestrategier og workarounds de fagprofessionelle engagerer sig i, og hvad styring, ledelse og organisering betyder herfor. Ønsket har været at skabe en dybere forståelse af, flere nuancer om og ikke mindst overraske med nye viden om moralsk stress samt at udfordre og perspektivere det, vi allerede tager for givet om emnet (Alvesson & Kärreman, 2011).

Den analytiske generalisering bliver desuden kvalificeret på baggrund af anerkendte og velafprøvede analysestrategier og teorier, som beskrevet i teorikapitlet, og på en indholdsbaseret kvalitetssikring, hvor analyserne undervejs vil blive sammenholdt med, hvad andre forskere og fagpersoner har fundet ud af, for at vurdere, om man kan regne med resultaterne (Burawoy, 1998). Derudover følger vi kvalitetsstandarderne for kvalitativ forskning, der bl.a. går på gennemsigtighed, så læseren selv kan vurdere, om vores tolkninger virker overbevisende (Justesen & Mik-Meyer, 2010), bl.a. med en omfattende brug af citater og observationsnoter i rapporten. Specifikt bidrager rapporten med viden om moralsk stress som et særligt psykisk arbejdsmiljøperspektiv for fagprofessionelle i den borgernære velfærd.

Formidling

Forskningsprojektet har haft to ærinder – et undersøgende og et formidlende. Det formidlende ærinde handler både om at formidle forskningsresultaterne og om at udbrede kendskabet til moralsk stress, så

problemerne kan gøres kollektive frem for individuelle. For at udbrede kendskabet til moralsk stress har vi løbende undervejs formidlet vores fund til fx fagblade, podcasts, ligesom vi har udviklet et modul på ”diplom i ledelse” om psykisk arbejdsmiljø og moralsk stress, som vi har afholdt tre gange. Fagbladene har taget godt imod vores forskning, og i både *Dansk Politi* og *Frie Skoler* valgte man at lave et helt temanummer om moralsk stress i stedet for bare at bringe en enkelt artikel (Gaardhøj, 2022a, 2022b; Søndergaard, 2022; Trier, 2022). I politiet affødte opmærksomheden, at man i Politiforbundet valgte at gøre moralsk stress til årets tema, som alle kredse i Danmark skulle arbejde med på de årlige studiekredsmøder. På den baggrund blev vi inviteret ud som oplægsholdere flere steder rundt i hele landet, end vi kunne overkomme. Derfor udviklede vi i samarbejde med et par af kredsene nogle dialogkort og QR-koder med tilhørende lydoptagelser, så politifolkene selv kunne arbejde videre med temaet ude i de enkelte kredse og på de enkelte stationer. Disse dialogkort er også lavet til folkeskolen og ældreplejen.

DEL 1 - POLITIET

MED SAMVITTIGHEDEN PÅ ARBEJDE

DEL 1 – POLITIET

Kapitel 1: Hvad motiverer politifolkene?

Analysen af politiet bygger på undersøgelser i fem kredse i politiet, som er blevet valgt ud fra princippet om at opnå størst mulig forskellighed. Ideen er, at vi på den måde kan få adgang til mange forskellige oplevelser af moralsk stressede situationer med mange facetter. Afdelingerne i enhederne er derfor valgt, så de giver adgang til mange forskellige typer kontekster, ledere og medarbejdere samt borgernære politisituationer. Vi har bl.a. besøgt og talt med medarbejdere og ledere fra patruljetjenesten (herunder både ”bravo” (almindelige patruljer) og ”romeo” (reaktionspatruljer), vagtcentraler, sagscentre, opgavesektioner, efterforskningsenheder, SSP (samarbejde mellem Skoler, Sociale myndigheder og Politi) og nærpolti.

Politiet og public service motivation

I alle de interviews, vi har gennemført, er politifolkene blevet bedt om at fortælle om, hvorfor de søgte ind i politiet, og i fokusgrupperne er de blevet bedt om via snaplogs og samtaler at fortælle om en god dag, hvor de virkelig synes, de har gjort deres arbejde godt. De fleste forklarer, at det gode ved jobbet er, at man kan gøre en forskel for borgerne og påtage sig en vigtig samfundsopgave. Det ses fx i dette citat fra Mogens, som arbejder med forebyggelse:

”Det er et alsidigt job, hvor man kan få lov at gøre noget for andre mennesker. Men samtidig ... til samtalen, da jeg skulle op, der sagde jeg, at der var to dele: at tjene samfundet og borgeren, noget meningsfuldt. Og det andet er sådan Rambo-delen. At man fik lov at køre lidt stærkt og komme ud i nogle pressede situationer og sådan. Så det var både spændingen og så det med at hjælpe andre og være noget for andre. Og så fordi jeg mente, at jeg ville være god til det.” (Interview, Mogens, kreds C)

Som det ses, lægger Mogens vægt på, at der er tale om opgaver, der er dramatiske og akutte, og som er indbegrebet af, hvad man forbinder med politiarbejde, og at der samtidig er tale om opgaver, hvor man hjælper nogen. Det forklarer også denne sagsleder, der er blevet spurgt om eksempler på situationer, hvor han virkelig har kunnet gøre det, arbejdet går ud på:

”Det kan være alt fra en eftersøgning, der går op i en højere enhed, med at vi får fat i personen, inden denne begår selvmord. Det kan være eftersættelsen, hvor vi har en gerningsmand, der måske er stukket af, men vi får det til at gå op i en højere enhed med afdeling og alt mulig andet, så vi får ham fanget og lavet et godt stykke efterarbejde, så personen bliver fremstillet, så vi ligesom får de her personer væk fra gaden, som er de her vanekriminelle eller hårde kriminelle. For det er jo

succeshistorierne, man husker. Dem, man kan bruge som pejlemærke. Det synes jeg er fedt, når det hele kan gå op i en højere enhed. Det er jo det her med, at vi kan hjælpe nogen.” (Interview, Kaj, kreds B)

På lignende vis fortalte mange andre om, hvordan de fandt det ekstremt motiverende og meningsfuldt at kunne hjælpe andre og påtage sig en vigtig samfundsopgave – og ikke mindst var det vigtigt hele tiden at sørge for, at befolkningen også havde tillid til, at politiet var der for at hjælpe. Den tillid kommer ikke af sig selv, men skal opbygges, og det var de politifolk, vi talte med, meget bevidste om – ikke mindst i lyset af, hvilket image politiet kan have i befolkningen i andre lande. Derfor understregede mange af de politifolk, vi talte med, også, at det var vigtigt altid at udvise ordentlighed over for borgerne, sørge for, at de fik en ordentlig og fair behandling, og måske endda lave lidt imagepleje eller kundepleje over for fx børn, så de ikke vokser op og tror, at politiet er nogen, man skal være bange for. Det kom fx til udtryk i en fokusgruppe, hvor en af snaploggene handlede om politiets forhold til børn:

Pia: ”Det er jo det der med at vise dem den positive side. Fordi 90+ procent det er jo den negative kontakt, vi har med borgere. Det er enten, når der er sket ulykker, eller de har lavet noget kriminelt. Så det er sindssygt vigtigt at få det der. Der er bare mindre og mindre tid til det. Men nu hvor jeg er kommet i forebyggelse, så ved jeg bare, hvor vigtigt det er med den positive kontakt. Bare det, at de kommer i børnehave, ”åh nu kommer politiet, så skal vi opføre os ordentligt”. Men det skal de jo ikke, selvfølgelig skal de opføre sig ordentligt, men de skal have tillid til, at politiet kan hjælpe, hvis mor og far er blevet væk. Så er det os, de skal komme til [...]”

Kim: ”Hvis de er trygge ved os, så, når de bliver ældre, og vi møder dem, så er det nemmere at komme og fortælle os noget på et tidspunkt. Så kan vi få oplysninger, som vi kan bruge til efterforskning eller forebyggende til at fange andre unge mennesker, der er på vej ud i noget skidt. Alle dem, jeg har igennem mit ... de otte år her, jeg har simpelthen så mange kilder og kontakter, der ringer til mig, fordi de er bekymrede for nogle kammerater og venner. Så kan man komme ind den vej og hjælpe. Så det er godt på alle mulige leder og kanter.” (Fokusgruppe, kreds A)

Sagt på en anden måde, var langt de fleste politifolk, vi talte med, tydeligt public service motiverede. Public service-motivation betyder, at man er motiveret af at gøre en forskel for andre og/eller for samfundet (Andersen & Pedersen, 2014), og denne beskrivelse passer på et generelt niveau ganske fint med politifolkenes måde at være motiverede på. Det er meget tydeligt, at politifolkene gerne vil påtage sig en borgernær opgave og et samfundsansvar, og det er denne opgave, deres samvittighed og loyalitet retter sig imod. På den måde er deres måde at tænke om arbejdet på helt i tråd med Maja Sassers og Ole Henning Sørensens pointe om, at professionelle normer og oplevelsen af at gøre sit arbejde godt er afgørende for det psykiske arbejdsmiljø (Sasser & Sørensen, 2016). Den forståelse af arbejdet, det egentlige arbejde,

hovedopgaven eller kerneopgaven, som politiet fortæller om, kalder Sasser og Sørensen den eksistentielle kerneopgave og handler om den overordnede opgave, som medarbejderne oplever, at de bidrager til at løse, og som indgår i den måde, hvorpå de forstår og skaber mening i deres arbejde (ibid.: 325). Det er altså opgaven og ansvaret – ikke arbejdspladsen – som politifolkenes loyalitet og samvittighed retter sig imod. Det ses tydeligt i dette citat:

”Jeg ved ikke, om jeg sagde det sidst, men min loyalitet over for arbejdet, den ligger hos folk mere end hos politiet. Også fordi jeg synes, som årene er gået, at vi har fjernet os længere og længere fra vores ledelse og det der med at have et fælles mål. Det synes jeg ikke, at vi har mere. Men det, der præger min hverdag og de mennesker, jeg er omgivet af her, er jeg loyal over for. Men det er folk, som ligesom skal føle, at når folk går derfra, så har de haft en god fornemmelse. Det betyder meget for mig ... Det gør også ondt på mig, hvis nogen gør noget, som sætter politiet i et dårligt lys. Det har jeg det svært med. Det synes jeg er så brandærgerligt, fordi den her tillid – og vi har stor tillid i befolkningen – det er bare så vigtigt at holde fast i den, for ellers får vi ikke noget at vide. Altså det der med, at man kan gå ud og snakke med folk, og de er glade for at se en. Jeg synes, at det er virkelig, virkelig vigtigt altså.” (Interview, Søren, kreds A)

At politifolkene motiveres af det, de oplever som deres egentlige arbejde, er om muligt endnu tydeligere i denne udtalelse, som faldt i en fokusgruppe, vi afholdt på vores allersidste dag i politiet. Her kom en af de erfarne romeo-patruljefolk, Richard, med følgende bemærkning:

”Som jeg plejer at sige, jeg har verdens bedste arbejde, det er bare superærgerligt, at det ligger på verdens dårligste arbejdsplads. Og det er rimelig rammende, men det er sådan, det er.” (Fokusgruppe, Richard, kreds E)

I dette citat er det meget tydeligt, hvordan politifolkene skelner mellem det, de oplever som deres *arbejde*, og det, de oplever som deres *arbejdsplads*. Og at det er det første, nemlig det, de oplever som deres arbejde, der betyder mest og motiverer dem, fordi det er en opgave, et ansvar og en forpligtelse, de meget gerne tager på sig. Men at sige, at politifolkene er tydeligt public service motiverede, og at den eksistentielle kerneopgave er vigtig for deres selvforståelse og psykiske arbejdsmiljø, er dog ikke tilstrækkelig specifikt til at indfange, hvad det mere konkret er for typer af arbejde, der motiverer politifolkene, for det er ikke en hvilken som helst form for hjælpsomhed eller ”gøren forskel”, der motiverer dem og giver arbejdet mening. I det følgende ser vi lidt nærmere på, hvad det især var ved arbejdet, politifolkene fandt motiverende.

Uforudsigelighed og noget for enhver

Følgende tekst stammer fra en snaplog, der indgik i en fokusgruppe. Politifolkene var blevet bedt om at fotografere noget, der symboliserede en god arbejdsdag, og skrive en lille forklaring om, hvorfor de havde valgt at tage netop dette billede. Følgende tekst blev skrevet af en politikvinde under et billede, der forestiller porten til politistationen:

”Porten åbner, og en ny dag med nye opgaver venter. En god dag er, når jeg ikke ved, hvad dagen bringer, og ingen dage er ens. Som politibetjent kommer jeg ofte ud og ser folk på deres mørkeste dage. Ved at udøve en professionel og tilstedeværende indsats kan jeg være med til at gøre de mørke dage lidt mindre mørke. Det giver en god følelse at være der for folk, når de har allermest behov for det ...” (Snaplog-tekst, fokusgruppe, kreds B)

Som snaplog-teksten illustrerer, kan de fleste politifolk godt lide, at arbejdet i et eller andet omfang er uforudsigeligt og afvekslende, og at det gør en forskel for nogen, men som både interviewcitater og snaplog-teksten antyder, kan der være mange typer af politifaglige opgaver, som kan være motiverende på forskellige måder. En erfaren politimand fortæller i et interview om, hvorfor han i sin tid valgte at søge ind i politiet, og har samme budskab om, at politiarbejde kan være meget forskelligt:

”Dengang var det det med røvere og soldater, det med at fange tyveknægte med de bare næver. Det var det, der var sjovt, og det, man ville. Men i dag – det har vi jo folk til i dag. Det er nogle unge løver, som dengang vi andre var unge løver. Nu er det andre ting – i det her firma kan man på mange måder synes, det er sådan lidt ahh, men det er et firma med uanede muligheder, hvis man har interesser i mange retninger.” (Interview, Mads, kreds D)

Gang på gang hørte vi under feltarbejdet, at politiet rummer et utal af forskellige funktioner og jobtyper, som er vidt forskellige fra hinanden, og vi vil ikke gå i detaljer med de mange forskelligartede stillinger, der findes i politiet, for det er mange.

I stedet vil vi her sætte fokus på de to forskellige typer af arbejdsopgaver, som politifolkene igen og igen trak frem og beskrev som både motiverende og meningsfulde. Den ene form for opgaver handler om at ”træde ind i uniformen” og gøre det, man har trænet til, men som der kun er brug for i farlige og akutte situationer, der kræver udrykning – den type opgaver, der i citaterne ovenfor blev beskrevet som Rambo-delen eller som at fange tyveknægte med de bare næver. Den anden type arbejde er, når man skal ud at hjælpe mennesker på deres mørkeste dage, og hvor man må ”træde ud af uniformen” og bruge sin menneskelighed for at hjælpe dem med at gøre dagene lidt mindre mørke, som det udtrykkes i snaplog-teksten ovenfor.

At træde ind i uniformen

Udtrykkene med at træde ind i eller ud af uniformen stammer fra nogle af de politifolk, vi har talt med undervejs. Når politifolkene skal fortælle om, hvad en god arbejdsdag er, fortæller de ofte om situationer, hvor de har måttet rykke ud i deciderede aktioner. Denne type arbejdsopgaver spiller en stor rolle som identitetsmarkør, selvom hovedparten af deres arbejdstid bruges på alt muligt andet. Som en ung betjent forklarede under et interview:

”Det er ikke sådan et fast kontor- eller skrivebordsarbejde, selvom vi jo bruger rigtig meget tid på. Men ja, det er det der med, at om to minutter så kan vi blive sendt til et færdselsuheld med voldsom tilskadekomst eller skoleskyderi eller forsøg på terror [...] Der kan godt være langt imellem de der fede opgaver. Der hvor man virkelig bliver presset. Ja, der kan godt gå rigtig lang tid. Men når det så endelig sker efter en periode, hvor der ikke er sket noget, så er det det hele værd. Så får man lige det der adrenalin.” (Interview, Nicolaj, kreds B)

Ligesom Nicolaj fortalte mange af de andre politifolk også om, hvordan den type politiopgaver, der foregik med biler og blå blink, var kernen i politiarbejdet. Det var den slags opgaver, politifolkene havde set for sig, da de i sin tid havde valgt at søge ind i politiet, og i det hele taget var det at være en del af beredskabet for mange ensbetydende med ”rigtigt politiarbejde”.

At beredskabet spiller en stor rolle som identitetsmarkør, blev tydeligt mange gange undervejs i feltarbejdet. Dels fortalte nogle unge politifolk med ærgrelse om, at de desværre *ikke* var kommet i beredskabet efter endt uddannelse, men fx i stedet var blevet sendt afsted for at bevogte grænsen ude i lufthavnen. Dels fortalte ældre politifolk, hvordan de nu sad i andre afdelinger, men stadig håbede på en gang imellem at kunne ”komme på gaden”, da det var noget af det, de holdt allermest af. På den måde fylder det akutte arbejde med biler og blå blink måske tidsmæssigt ganske lidt i arbejdet, men identitetsmæssigt fylder det virkelig meget. Også fordi det er denne del af arbejdet, der er med til at legitimere i befolkningen, at vi overhovedet har politiet.

Men det akutte arbejde betyder også noget i bevidstheden hos politifolkene på en anden måde, der ikke handler om identitet, men om opmærksomhed eller ”parathed”, som nogle af dem selv udtrykte det. Selv når politifolkene sidder ved deres computere og sagsbehandler eller registrerer deres arbejde, er de nemlig meget bevidste om, at de kan blive kaldt ud, hvert øjeblik det skal være. Radioen i bæltet holder dem hele tiden underrettet om, hvad der foregår af kommunikation mellem vagtcentralen og de udekørende biler i beredskabet, så en del af politifolkenes bevidsthed er altid rettet mod denne kommunikation, selvom de sidder og laver noget andet. Det ses også i citatet ovenfor, hvor den unge politimand forklarer, at alene

bevidstheden om, at man kan blive kaldt ud om to minutter, betyder, at arbejdet ikke føles som et almindeligt kontorjob.

Ud over radioen er også uniformerne med til hele tiden at minde politifolkene om, at deres arbejde ikke bare er et almindeligt kontorjob, og at de skal være parate til at rykke ud. Nogle af de politifolk, der udtrykte sig tydeligst om betydningen af at "træde ind i uniformen" og være "parate", var romeo-patruljen i en af de politikredse, vi besøgte. Romeo-patruljen består af politifolk, som er særligt efteruddannet til at håndtere ekstra farlige situationer. Alle politikredse har en romeo-patruljebil fyldt med ekstra våben og tunge skudsikre veste, som bemandes af disse særligt uddannede folk. Men i nogle kredse skal romeo-patruljen også indgå i det almindelige beredskab og således opføre sig som en almindelig bravo-patrulje. Derfor er det for disse folk forskelligt fra opgave til opgave, om de skal "aktiveres" som romeo-patrulje eller ikke. Det betyder konkret, at afhængigt af, om de skal agere romeo-patrulje eller bravo-patrulje, skal de iføre sig forskelligt tøj og udstyr. Derfor bliver det for netop disse politifolk meget tydeligt, hvornår de skal "træde ind i uniformen", og hvilken betydning netop dette har for forståelsen af arbejdet.

Et par romeo-patruljefolk, som vi her vil kalde Tobias og Leon, fortalte under feltarbejdet om en situation, hvor de var blevet sendt afsted til en opgave i en anden del af distriktet, fordi der af sikkerhedsmæssige grunde skulle en romeo-patrulje med til et arrangement, hvor en minister deltog. Men imens de stod og var ved at iføre sig deres tunge romeo-udstyr, fik de besked om, at de alligevel ikke skulle "aktiveres", men blot køre afsted som bravo-patrulje. Det kunne de ikke rigtig forstå. Tobias forklarede: *"Det er okay, at der er fælles kommandoer om, at 'nu tager vi hjelme på', hvis man er en del af en stor indsats i fx en gadekamp eller til en demonstration, men her giver det ingen mening."* Han foretrak selv at bestemme, hvornår han syntes, hvilken beklædning var passende. Efter lidt snak frem og tilbage tog Tobias og Leon deres tunge skudsikre veste af igen, men besluttede alligevel som en slags kompromis at tage deres letveste på. Dem må de ellers ikke køre med til daglig, fordi det kan skabe utryghed i befolkningen, der så kan tro, at der er risiko for at blive skudt. De besluttede også at tage nogle af deres romeo-våben med sig ind på forsædet i bilen til trods for ordre om det modsatte. For som de forklarede, så er der jo ikke tid til at køre ind til siden og skifte tøj og finde de tunge våben frem, hvis først der kommer en melding om en terrorsituation, og derfor ville de i en sådan situation være nødt til at køre afsted i skjorteærmer og med deres håndvåben og dermed ikke være til større gavn end en hvilken som helst anden bravo-patrulje. De to blev i løbet af dagen ved med at vende tilbage til netop denne situation, fordi den var udtryk for, at de ikke fik mulighed for at "træde ind i uniformen" og gøre eller være det, de havde trænet så meget til og identificerede sig så meget med. Også selvom der ikke nødvendigvis fandt terror sted, benyttede romeo-folkene enhver lejlighed til at vedligeholde og forbedre deres faglighed og træne til mulige farlige situationer, der ville kunne opstå. Som Tobias og en romeo-kollega, Richard, forklarede i en fokusgruppe:

Tobias: "Vi er oplært i at reflektere og bedømme os selv. Hvad gik godt, og hvad gik skidt? Det er de fleste ret gode til. At kigge meget objektivt på vores egen løsning, og der hvor jeg synes, at det bliver rigtig godt, det er, når vi fx arbejder sammen med

hundeafdelingen, fordi dem træner vi lidt med i forvejen, og så er det en afdeling, hvor der også sidder erfarne folk [...]"

Richard: "Ja, det mest optimale var, at man havde placeret begge afdelinger samme sted."

Interviewer: "Er det i telefon, I taler sammen, eller er der nogle rum, I sidder i?"

Tobias: "Vi mødes som regel."

Richard: "Men det, der er lidt irriterende, det er, at man skal stjæle tiden. Så venter man bare med at melde færdig, for så kan vi lige nå at holde lidt møde, fordi man ved, at hvis vi melder færdig, så bliver vi nok sendt videre til noget andet. Så man bliver nødt til ligesom at stjæle tiden for at kunne udføre det her, ikke."

Også i andre sammenhænge forsøgte politifolkene at få klemte træning til "rigtigt politiarbejde" ind i vagtplanerne, som sjældent rummede tilstrækkeligt med tid allokeret til dette. Eksempelvis kunne de finde på at træne "indtrængning i bygning" i politiets egne lokaler på en nattevagt eller at lægge et duftspor ud til hundene i løbet af en dag for senere at vende tilbage og se, om deres hund ville kunne finde sporet.

På den måde foregik vedligeholdelsen af fagligheden og dermed også vedligeholdelsen af public service-motivationen på alle mulige andre måder end de formelt besluttede. Både det at træne, det at iføre sig og bære uniform og det at have en radio med vagtcentralens kommunikation i bæltet er eksempler på ting og aktiviteter, som er med til at minde politifolkene om, hvorfor de er her, og hvad deres berettigelse er, selvom de laver noget andet.

At træde ud af uniformen

En anden del af arbejdet, som politifolkene fremhævede igen og igen, handlede om at træde ud af uniformen og være til stede som menneske – ikke som ordensmagt. Tobias fra romeo-patruljen forklarede om netop dette i forbindelse med den tidligere omtalte arbejdsdag, der bl.a. indebar en længere køretur rundt i kredsene på grund af et ministerbesøg. Det var den arbejdsdag, hvor de havde fået besked om, at de ikke skulle "aktiveres" og trække i de tunge uniformer, men alligevel skulle følge med rundt på ministerbilens rute og opholde sig i nærheden, men ude af syne for at kunne træde til, hvis der pludselig skete noget. I feltnoterne for dagen står der:

Feltnote N, kreds E.

Jeg spørger, hvad en god eller meningsfuld dag på arbejdet fx kunne være, og om i dag er en af de gode dage. Tobias siger, at det kan være mange forskellige ting. I dag er en god dag på den måde, at det er en

sjov og adspredende opgave, der er noget andet, end de plejer, men det er ikke en af de opgaver, hvor man virkelig føler, at man har hjulpet nogen eller gjort en forskel. Det er mere, forklarer Tobias, når man ligesom træder ud af uniformen og viser sig som menneske, der giver den slags følelse.

Det kan fx være ved underretninger eller i andre situationer, hvor nogen har brug for hjælp i en for dem kritisk og svær situation, og hvor man så skal bruge sig selv og give noget af sig selv. Det kan han godt lide, og det bliver lettere med alderen, fordi man også selv har prøvet flere ting i sit eget liv og derfor har lettere ved at relatere sig til den situation, som borgeren befinder sig i. Her gælder det om at vise sig som menneske og ikke "bare" som politi. At man kan lytte til både det, der bliver sagt, og det, der ikke bliver sagt, og at man kan vise personen, at man har forstået både det sagte og det usagte og tager det alvorligt. Pludselig har man al tid i verden og bruger den til at lytte og forstå (undtagen hvis der er nogen, der begynder at skyde på børnene i børnehaven ved siden af – så bliver man nok nødt til at smutte), men ellers er man der, til opgaven er ordentligt afsluttet. Det er en del af jobbet, han godt kan lide.

På lignende vis fortalte mange andre politifolk om, hvordan noget af det, de kunne lide ved politiarbejdet, var, når de skulle bruge sig selv, give noget af sig selv, sætte sig i andres sted og hjælpe folk på de mørkeste dage. Malene, som deltog i en af vores fokusgrupper, satte disse ord på den del af arbejdet:

"Vi kommer jo tit ud og ser folk, når de har det allerværst. Om det så er pårørende til en, der er død, eller man kommer ud til en psykisk syg, der har det virkelig svært. Jamen så er det måske en af de dage, de tænker tilbage på som en af deres mørkeste dage. Og hvis man så yder en god indsats på den dag og virkelig er til stede, og man ligesom er til stede i momentet, så har man ligesom mulighed for at kunne gøre den dag lidt mindre mørk, kan man sige. Når de tænker tilbage på det, så kan de også tænke, at de fik faktisk en god behandling i situationen ... og en god hjælp ... At være med til de der øjeblikke, det kan jeg godt lide faktisk ..." (Fokusgruppe, Malene, kreds B)

Både Tobias og Malene lægger vægt på, at det handler om at være til stede i momentet og sætte sig i den andens sted. De understreger også begge det ansvar, man har som betjent, når man møder et andet menneske på et tidspunkt, der er svært og muligvis afgørende i personens liv. Derfor minder de om, at selvom det for politifolkene er et arbejde, så er det formentlig for det menneske, man har at gøre med, en skelsættende oplevelse, der kan sætte sig varige spor og være et svært, men vigtigt tidspunkt i livet, og som derfor forpligter og skal tages dybt alvorligt. Begge er også enige om, at selvom der er tale om svære situationer, så kan de faktisk godt lide denne del af arbejdet, fordi man virkelig kan gøre en stor forskel for nogle mennesker, der har det svært. Mange fremhævede også, at netop denne del af arbejdet var en årsag til, at de havde søgt ind i politiet, og at evnen til at kunne sætte sig i andres sted var noget af det allervigtigste for at kunne udføre godt politiarbejde:

"Jeg opfatter mig selv som en, der er god til at tale med andre mennesker og sætte mig i deres sted. At se tingene fra deres perspektiv. Det er jo en vigtig del af det at være betjent. Eller det er det allervigtigste at kunne tale med folk og finde et bestemt niveau at lægge på i samtalen." (Interview, Mogens, kreds C)

På denne måde var politifolkene nogenlunde enige om, at "rigtigt politiarbejde" både indebar at kunne træde ind i og ud af uniformen, og at begge dele var vigtigt og stærkt motiverende på hver sin måde. Ligesom med den del af arbejdet, der handler om biler og blå blink, er de situationer, hvor man virkelig kan hjælpe et andet menneske, ikke nødvendigvis noget, der sker så ofte. Men når det sker, kan man, som Mathilde udtrykte det, være høj af det i flere dage efter:

"Tilfredsstillelsen ved at hjælpe mennesker. Der er man jo oppe på en sky mange dage efter, hvis man har hjulpet et andet menneske. Et almindeligt menneske i nød. Der står politi på ryggen af mig, nu skal jeg ... Vi har nogle muligheder for at slå ned på de værste ting, og det er superfedt. Vi er ikke i jobbet for pengene." (Fokusgruppe, Mathilde, kreds D)

Skønnet og politinæsen

Et tredje aspekt af politiarbejdet, som politifolkene blev ved med at vende tilbage til som stærkt motiverende, var det, som i daglig tale bliver omtalt som at få lov til at bruge "politinæsen", og som med et lidt mere teoretisk begreb hentet fra professionsforskningen kan kaldes "det professionelle skøn".

Der er absolut ingen tvivl om, at selvom politiet på mange måder er en ganske hierarkisk organisation, så sætter de fleste politifolk pris på en vis autonomi og en vis mulighed for at kunne udøve skøn og agere på det, som de vurderer er det rigtige at gøre i en given situation. Netop det at kunne agere selvstændigt synes politifolkene er motiverende og godt for "ejerskabet". Det forklarede Mathilde, Lisbeth og Sisse om i en af vores fokusgrupper:

Mathilde: "Dengang vi havde kredsene, og man følte ejerskab. Det ejerskab er gået fuldstændig fløjten. Det er kun ens egne gode intentioner, der gør, at folk rykker. Så er det jo også blevet sådan, at det for nogle er endt sådan, nå ja: Jeg er her bare ... (de andre nikker og bakker op). Det fik de ikke lov til før i tiden. Det kan de gøre nu, fordi det hele er blevet så stort."

Lisbeth: "Det har da også noget at gøre med, at det hele er blevet meget mere styret ledelsesmæssigt oppefra. - Nu tager jeg lige den her opgave fra dig, og så får du den her. Det er meget svært for dygtige politifolk at acceptere, for vi tænker selv."

Sisse: "Politiet er en ærekær profession, så hvis der kommer nogen og fortæller os, at de ved bedre, og prøver at sætte vores moral og etik ind i et Excel-ark, så slukker vi fuldstændig." (Fokusgruppe, kreds D)

Til gengæld fandt politifolkene det særdeles motiverende, når de fik lov til at bruge deres skøn, deres dømmekraft eller deres politinæse, som de sagde. Nogle af de typer aktiviteter, de særligt fremhævede som motiverende, var "fri patrulje" og "initiativsager". Fri patrulje er, når man ikke har et konkret opkald eller en bestemt opgave, man kører ud til, men kører rundt på egen hånd og "støver noget op", som en af politifolkene udtrykte det.

Det kan være at følge efter en bil, der ser lidt mistænkelig ud, eller at køre steder hen, hvor man ved, at der plejer at ske noget. Men det frie initiativ eller muligheden for at bruge politinæsen handler også om, at visse typer af kriminalitet ikke bliver efterforsket, medmindre at nogen beslutter sig for at gøre det, fordi den type sager sjældent starter med et alarmopkald. Det gælder fx narkosager. Når der er færre narkosager i statistikkerne, er det ikke, fordi der nødvendigvis er mindre narko i samfundet, men fordi denne type sager ikke er blevet prioriteret, som en af politifolkene forklarede. Netop derfor mente han, at det var vigtigt, at der også blev tid til, at politifolkene kunne efterforske på eget initiativ og ikke kun blev styret af emner, der aktuelt var politisk fokus på.

I det hele taget, var langt de fleste politifolk enige om, at det var vigtigt at have mulighed for at prioritere og udøve skøn. Det forklarede en sagsbehandler i en af kredsene om i et interview:

"Ja, altså det er jo noget af det, meget politiarbejde, det er jo et skøn. Især når du kommer ud, så må du jo skønne på en eller anden måde. Er det her noget, som vi gør noget ved eller ej? Og på trods af at, som jeg sagde før, at der er kommet mere regulering, og der er måske også kommet mere fokus på, at vi skal skrive om tingene, så har du trods alt et vist råderum til ligesom at sige – det her det gør vi altså ikke noget ved. Eller også i de mere komplekse sager, det her må vi altså virkelig kaste os over og gøre noget ved. Og det der skøn, det der frirum, det synes jeg er rart at have. Man føler sig i hvert fald ikke så reguleret, og det kan jeg godt lide." (Interview, Søren, kreds A)

Af samme grund var der også flere, der påpegede det problematisk i, hvis éns skøn blev underkendt, eller man ikke fik mulighed for at handle på det. Det funderede en ung betjent, Nicolaj, fra patruljetjenesten lidt over i et interview:

"Vi bruger hele første semester på Politiskolen på at lære om det skøn der. Lige at tænke sig om og stikke en finger i jorden og lige vurdere det her. Det er jo fuldstændig spildt uddannelse, når far – kalder vi ham, vagtchefen – han sidder på vagtcentralen og siger, hvad vi skal gøre." (Interview, Nicolaj, kreds B)

Som Nicolaj understreger, så kan det være frustrerende, hvis man er blevet sendt til en situation og vurderer den på én måde, og så beder vagtcentralen én om at gøre noget andet end det, man synes vil være det rigtige. Netop en sådan situation fortalte denne politimand om et andet sted i samme interview. Den situation, han fortalte om, havde fundet sted i forbindelse med corona-håndteringen, hvor nogle mennesker havde opført sig på en måde, der muligvis var i strid med restriktionerne, og hvor han og makkeren havde vurderet, at en advarsel var tilstrækkeligt, men hvor vagtcentralen efterfølgende havde sendt dem tilbage for at sigte de pågældende:

”Ja, så der kan man føle sig som en rigtig klovn. At have været ude at give en advarsel, og så bliver man sendt tilbage for at sigte og afhøre dem, og så bliver vi svinet til. Så går der fire dage, og så får de en besked i deres e-Boks, hvor der står, at de ikke bliver sigtet alligevel. Der føler man sig lidt ... Og så har vi brugt adskillige timer på det.” (Interview, Nicolaj, kreds B)

I dette tilfælde endte politifolkene med at få ret i deres oprindelige vurdering af situationen, og derfor ærgrede det politimanden, at der ikke fra vagtcentralens side havde været tillid til deres skøn. Dels fordi det fik ham og makkeren (og måske politiet som helhed) til at fremstå som klovne, dels fordi det resulterede i en masse spildt arbejde. Men det er vigtigt at understrege, at politifolkene ikke efterspørger at få lov til at skønne og udøve dømmekraft ganske alene og på et usagligt eller subjektivt grundlag. I langt de fleste tilfælde blev skøn udøvet af flere politifolk i samspil med hinanden og ofte på en dialogisk og ukompliceret måde. Det så vi fx i en af vagtcentralerne, hvor samspillet mellem politifolkene i beredskabet og vagtchefen i vagtcentralen var dialogisk, og skønsudøvelsen distribueret mellem dem. Det følgende er udklip fra feltnoter i en vagtcentral, som er det sted, hvorfra alle patruljebilerne dirigeres, og som også er det sted, hvor alarmopkald kommer ind:

Feltnote N, kreds B

Efter morgenbriefingen rykker jeg sammen med vagtchefen, Tobias, ind i selve vagtcentralen, som er fyldt med skærme. Hele den ene væg er dækket af 12 skærme, hvoraf nogle viser kort over dele af Danmark, hvor man kan se patruljebilerne som små prikker, andre viser lister over forskellige opgaver og opkald, tv-kanaler samt overvågningsbilleder fra fire forskellige detentioner og nogle lokaler med konfiskerede ting.

I lokalet står seks skriveborde, hver med fire computerskærme samt telefoner, tastaturer, headset med mikrofoner og paneler til styring af indholdet på de forskellige skærme. Tobias stiller sig hen foran væggen med de 12 skærme for at briefe de politifolk, som efterhånden er mødt ind og har indtaget pladserne ved de seks skriveborde.

[lidt senere]

En af politifolkene rejser sig fra sit eget skrivebord med skærme og kommer hen til Tobias' bord. Han har stadig headsettet på og spørger, om Tobias er enig i håndteringen af en sag om en 13-årig dreng, der er

blevet væltet på cykel og har fået frataget telefon og pung og er blevet afkrævet penge for at få det tilbage. En kammerat har så betalt for ham, og han har fået tingene igen. Det skete i onsdags, så på den måde haster det ikke, og han kan alligevel ikke afhøres, før en forælder er med. De aftaler at sende en bil ud til adressen om eftermiddagen, når både dreng og mor er hjemme.

En anden politimand rejser sig og kommer forbi Tobias' bord for at høre, om han er enig i håndtering af en anden sag, hvor en pige har stjålet i Kvickly. Butikken har henvendt sig, men nu har de fået de stjalne varer tilbage og har talt med moderen, så de vil alligevel ikke anmelde tyveriet. Politimanden med headsettet vil høre, om Tobias er enig i, at de bare kan droppe sagen. Det kan de, siger Tobias, hvis det er undersøgt, om der har været anledning til at tage kontakt til sociale myndigheder.

Som feltnoten ovenfor giver et lille indblik i, så er der ofte flere mennesker involveret i en vurdering af, hvad der er det rigtige at gøre i en given situation. De politifolk, som henvendte sig til Tobias for at høre, om han var enig i en vurdering, havde inden da talt med de politifolk, som var i patruljebilerne, og som befandt sig ude i de pågældende situationer. Sammen var de over telefonen nået frem til, hvad de mente var det rigtige at gøre, men inden der bliver truffet en beslutning, tjekker de med vagtchefen, som er den øverst ansvarlige, og som derfor skal kunne stå på mål for alt, hvad der bliver gjort, sagt og skrevet. I det sidste tilfælde – det med pigen, der stjal i Kvickly – endte beslutningen i øvrigt på en anden måde end det, der beskrives i feltnoten ovenfor, så der alligevel blev en sag ud af det.

Netop i afgørelser af, om noget bliver til en sag eller ikke, mente mange af de politifolk, vi snakkede med, at der over årene var sket et skred. Alt for mange små hændelser og uenigheder mellem mennesker blev til sager – bare for en sikkerheds skyld og for at have dokumentationen i orden. Det skulle jo nødtigt hedde sig, at politiet ikke tager henvendelser alvorligt.

På den baggrund blev der i mange politifolks optik simpelthen oprettet alt for mange sager, som efter deres mening slet ikke var alvorlige nok til at blive til sager. (Det udfolder vi yderligere i næste kapitel om, hvad der frustrerer politifolkene).

Korpsånd og fællesskab

Et sidste aspekt, som politifolkene ofte fremhævede som meget motiverende, var deres fællesskab med kollegerne. Nogle af de erfarne folk huskede tilbage på en tid, hvor der faktisk var fodboldkampe og filmaftener og andre sociale arrangementer – nogle af dem endda i arbejdstiden og med ledernes opbakning. Fællesskab er vigtigt i politiet, forklarede mange, for man skal jo kunne stole på hinanden i kritiske situationer. Og der er ingen tvivl om, at fællesskabet med kollegerne er noget, som politifolk sætter pris på:

”Det meste af vores arbejdsglæde ligger i at have gode kolleger. Chefer og politikere de laver så mange regler. Du ved, så laver de den ene regel, så laver de den anden regel.” (Fokusgruppe, kreds D)

En ret stor del af de snaplog, som indgik i fokusgrupperne, forestiller faktisk noget, der har med dette fællesskab at gøre – fx er der mange billeder af kaffemaskiner, lakridspiber, kolleger, der smiler eller danser eller lignende. En af forklaringerne på, hvorfor det netop var den slags billeder, der symboliserede en god dag på arbejdet, kommer her:

Ole: ”Jeg har taget billedet af en rolig morgen på arbejdet, hvor der er tid til at spise sin morgenmad sammen og drikke sin kaffe, inden dagen går i gang. Jeg har taget billedet, fordi arbejdsdagen som betjent nogle gange kan være hektisk og opgavefyldt selv fra morgenstunden. Derfor hænger dette billede godt sammen med, at man kan have en rolig dag – en god start på dagen – så bliver resten af dagen blot bedre.” (Fokusgruppe, kreds C)

Noget af det, som politifolkene fremhævede, var vigtigheden af at have tid til at snakke sammen og vende begivenhederne med hinanden. Det fortalte Richard fx om i en anden fokusgruppe:

Richard: ”Jeg har faktisk taget mig selv i efter en lang nattevagt at blive hængende, til de andre går til briefing 5 min. over, selvom man egentlig gerne vil hjem. Og jeg tror lidt, det kommer sig af, at man er begyndt at ... Når man møder ind på et hold, så eksploderer det bare, fordi de bliver sendt i alle retninger, og så når man faktisk ikke rigtig at snakke sammen. Nu dækker vi jo nogle andre kommuner herfra, og før i tiden havde man tid til at køre ind og spise sammen og sidde og snakke lidt og sådan noget, men det sker desværre ikke så tit længere. Så den her overgangsfase, det er ligesom der, man kan socialisere lidt.” (Fokusgruppe, kreds E)

Netop fordi arbejdet i politiet kan indebære voldsomme oplevelser, som skal bearbejdes og tales om, var muligheden for at tale med hinanden ekstra vigtig, men mange af politifolkene oplevede, at det var blevet sværere og sværere at komme til at mødes på måder, hvor denne type samtaler var mulige. Netop dette var omdrejningspunkt i en fokusgruppe:

Mathilde: ”Vi har så mange kedelige ting og oplevelser i bagagen som politifolk, hvor man tænker, nu kan det sgu da ikke blive værre, vel. Der kan sådan nogle oplevelser, som Sisse taler om, være med til, at vi laver lidt fis med det hele og griner lidt af det hele sammen.”

Lisbeth: ”Der var også det, vi gjorde i gamle dage – fx efter en eftermiddagsvagt. Så satte man sig op i kantinen og drak en sodavand eller en øl. Det kan så meget, når

man gør sådan noget i nogle afdelinger. Men det er bare pillet væk nu ... Du kan sagtens få psykologhjælp, men det giver bare så meget mere, når man kan sidde sammen på den her måde. Især fordi politifolk generelt har sådan en meget sort humor, ik'. De kan i sådan nogle fora virkelig få vendt en forfærdelig situation til noget, man lettere kan leve videre med. Uden al alvoren i det hele forsvinder. Det er så vigtigt i vores arbejde at opleve fællesskabet sammen (der bliver nikket rundt om bordet). Hvis ikke vi har de her møder, så kan der ske det, at du som politifolk får nogle voldsomme oplevelser, hvorefter du bare kører hjem til dig selv og sidder alene med det. Så har du godt nok debriefing på et tidspunkt, men fra tidspunktet fra en voldsom oplevelse, til debriefingen finder sted, kan der godt gå noget tid, og det er det, der kan give nogle grimme psykiske skader. Sådan nogle kantineeftermiddage kan simpelthen være med til at redde så mange ting.” (Fokusgruppe, kreds D)

Som politifolkene i fokusgruppen forklarede, så handlede det både om, at mulighederne for at mødes med kollegerne og snakke var blevet færre, og også at kollegerne var blevet flere. Tidligere havde politifolkene arbejdet i mindre hold, hvor man kom ret tæt på hinanden, og kørte i faste vagt-rul, så man mødte de samme kolleger igen og igen, og der opstod et tæt forhold, så man faktisk havde lyst til at snakke sammen om svære ting. Men som de forklarede, så er holdene nu ikke længere på ca. 20 personer, men snarere på ca. 50, og der er heller ikke faste rul i vagterne, så der kan gå måneder, inden man støder på den kollega, man arbejdede sammen med dagen før.

Kapitel 2: Hvad frustrerer i politiet?

I forrige kapitel viste vi, at politifolk overvejende er public service motiverede. De bliver motiveret af at løse vigtige samfundsopgaver (som fx at deltage i aktioner, beskytte en V.I.P. eller eftersøge en flugtbilist) og af at gøre en forskel for konkrete borgere, hvor de skal bruge sig selv for at hjælpe nogen på deres mørkeste dage. Samtidig bliver de også stærkt motiveret af den måde, de udfører deres politiarbejde på, fx når de akut ”træder ind i uniformen”, adrenalinen pumper, og de skal rykke hurtigt ud – det er stærkt motiverende i sig selv. I dette kapitel vil vi undersøge, hvad der demotiverer og frustrerer politifolkene i deres arbejde.

Som det vil fremgå i løbet af kapitlet, oplever politifolkene det som meget frustrerende, hvis de *forhindres* i at gøre alt det vigtige, de gerne vil gøre, og som de motiveres af. Overordnet set oplever politifolkene ofte, at deres tid bruges forkert, så de ender med at sidde ved computeren og lave ligegyldige registreringsopgaver i stedet for at være ude og lave ”rigtigt politiarbejde”. De oplever også ofte, at der er for langt mellem de opgaver, de bliver sat til at løse, og de synlige og nyttige virkninger af arbejdet. På den måde sidder de tilbage med en fornemmelse af, at deres arbejde ikke rigtig betyder noget for nogen. Det efterlader dem med en følelse af demotivation, fordi de netop ikke får lejlighed til at gøre det, der motiverer dem. Deres lyst til at påtage sig en forpligtelse og gøre noget vigtigt for nogen bliver med andre ord ikke indfriet.

I det følgende gennemgår vi, hvilke forhold politifolkene selv peger på som årsager til frustrationer.

Målstyring, registrering og dokumentation

Et af de emner, som politifolkene blev ved med at cirkle om, når vi spurgte om, hvad der frustrerede dem i deres arbejde, var målstyring, registrering og dokumentation. Det er der ikke så meget overraskende i, eftersom der på alle niveauer i den offentlige sektor er bred enighed om, at der bliver brugt for meget tid på bureaukrati, og at man gerne vil minimere det. Det er dog også forholdsvis forstemmende, da der intet nyt er under solen i forhold til, hvad vi forskningsmæssigt ved om de kontraproduktive effekter af mål- og tidsstyring, registrering og dokumentation for opgaveløsningen, fx målforskydning, hvor politifolks opgaver mere handler om at nå mål på bekostning af mere komplekse sager. Det er belyst inden for andre velfærdsområder, fx jobcentre, folkeskoler og socialområdet, hvor specielt svage grupper med mere komplicerede sager bliver tabere i et system, som tilskynder til at nå de lette mål først (Møller et al., 2016), og ikke mindst i politiet, som en evaluering af den allerede mere end 10 år gamle politireform viste (Holmberg & Balvig, 2014).

Ikke desto mindre oplever politifolkene stadig, at de bruger utrolig meget tid på at dokumentere, registrere og kategorisere, så andre kan måle, trække tal og statistikker og vurdere, om der er blevet lavet nok af den ene eller den anden slags arbejde. Men der er faktisk forskel på, hvordan og hvorfor politifolkene finder dette bureaukratiske arbejde frustrerende og forstyrrende for "det rigtige politiarbejde". I nogle tilfælde opleves det frustrerende, fordi arbejdet med at dokumentere, registrere og kategorisere i sig selv er tidskrævende. Et eksempel på dette ses i følgende udklip fra en af vores fokusgrupper:

"Fx i vores program, politiets sagsstyringssystem. Så skal man skrive ved alle gerningssteder, om det er "på gaden" eller "indenfor". Og så samtidig gerningskoderne for det – fx "tyveri i bil". Så skal man sidde samtidig med og finde – det er tyveri i bil, "personbil", og så er der en anden, der hedder "gade" (...), at det er sket på gaden. Men det står sgu da lige deroppe, at det er en ... Ja, og så når man nogle gange spørger, hvorfor skal det registreres, så er der ikke nogen, der helt ved hvorfor ..." (Fokusgruppe, kreds B)

En anden supplerer med et eksempel, der handler om tidsregistrering i et system, som politifolkene også har svært ved at forstå, at de skal bruge tid på.

"Vi skal også skrive ind, hvad har vi lavet i dag ... og så er der også lige under 17.000 forskellige [kategorier, red.], man kan vælge. Og når man så har haft en lidt travl dag, ik', det er nemmere nu, hvor jeg er i efterforskningen, så hvis jeg sidder med vold en dag, så kommer den på. Men i patruljen, når man er færdig på dag nr.

2, ik'. - Hvad fanden lavede vi i går?' - og hvad lavede vi i dag? Og så er det sådan lige i slutningen af vagten, og man skal overlevere." (Fokusgruppe, kreds B)

En af grundene til, at politifolkene har svært ved at forstå, hvorfor de skal registrere deres tidsforbrug på forskellige koder, er, at deres aktiviteter i forvejen registreres i politiets ressourcestyringssystem (Pol-Res), hvor de enkelte udekørende betjente løbende "sættes på" forskellige opgaver og sager, så man i vagtcentralen hele tiden ved, hvad hvem foretager sig hvornår. Derfor synes politifolkene, at deres gøren og laden i forvejen må være kendt i systemerne, hvorfor tidsregistreringssystemet opleves som en dobbeltregistrering. Fx blev vi opfordret til at lave udtræk af tidsregistreringerne for to politifolk, der havde kørt patrulje sammen. Deres tidsregistreringer burde nemlig være fuldstændig ens, eftersom de havde fulgtes ad. Men de var ret sikre på, at de hver især registrerede helt forskelligt. Nogle registrerede pauser, andre gjorde ikke. Nogle havde bestemte koder, som de plejede at registrere på, og andre havde lidt andre koder, som de foretrak. Alt dette fik politifolkene til at føle, at registreringerne – hvor end de måtte havne – formentlig var komplet ubrugelige, fordi de var lavet vidt forskelligt.

I sådanne tilfælde oplever politifolkene, at registrering på de mange forskellige og indbyrdes ulogiske gerningskoder eller opgavetyper er et unødvendigt merarbejde, der ikke har noget formål. I hvert fald ikke et formål, som de kan få øje på eller identificere sig med. De synes heller ikke, de får et fornuftigt svar, når de forsøger at finde ud af, om der et andet sted i systemet er nogen, der virkelig har brug for registreringerne, så der er en god grund til alligevel at bruge tid på dem. *I sådanne tilfælde knytter frustration sig altså til, at selve registreringsarbejdet opleves som tidskrævende, men samtidig ligegyldigt.*

Men i andre tilfælde oplever politifolkene, at bureaukratiet ikke bare *i sig selv* er tidskrævende og muligvis ligegyldigt, men at det faktisk bliver styrende og producerer *andre arbejdsopgaver* uden for systemerne, der også er tidskrævende og ligegyldige. Således fremkom der i en fokusgruppe et eksempel, hvor politifolkene ikke bare syntes, at de brugte unødigt tid på at registrere, men at de brugte unødigt tid på at køre ud til noget, som de i forvejen vidste var forgæves – blot for bagefter at kunne registrere, at de havde gjort det:

"Også sådan noget registrering fx som "knallert til ulempe". Og den anmeldelse kan være otte timer gammel, men man insisterer på – til trods for at det er otte timer efter, og så er den knallert jo væk – man insisterer stadigvæk på, at vi skal køre ud og sige, at vi har været der. For at man ligesom kan sige at altså ... så kan vi vinge den af med god samvittighed. Og så kører man derud, og så kører man hjem igen, for der er ikke noget. Og det er sådan ... altså vi kører til alt muligt forgæves hele tiden." (Fokusgruppe, Richard, kreds E)

I dette tilfælde er det altså ikke bare selve registreringen, der er tidskrævende og ligegyldig. Det bliver faktisk registreringen, som bliver styrende for, hvad politifolkene i øvrigt bruger deres tid på, og derfor

ender de med at køre ud til et villakvarter for at konstatere, at den knallert, som var blevet set derude otte timer tidligere, ikke længere var der. Denne tid ville de gerne have brugt på noget andet og mere nyttigt, men ”man” (hvem det så end er) havde insisteret på, at de skulle køre derud, for at det blev muligt at ”vinge den af” i systemet.

I politiet har beslutningen om at køre ud til knallerten formentlig været begrundet af, at hvis nogen senere skulle kunne slå op i systemet, så skulle det nødt til se ud, som om politiet ikke tog henvendelser om knallerter til ulempe alvorligt ved at undlade at reagere på dem, som en politikommissær sagde. Ikke desto mindre oplevede politifolkene det som spild af tid. På den måde har dette eksempel noget tilfælles med det, som politifolkene i andre sammenhænge omtalte som registreringsarbejde, der handlede om *”at holde sin røv fri”*. Altså registrering, der i bund og grund ikke skulle bruges til noget nyttigt ud over at sikre, at politiet ikke fik enden på komedie, hvis nogen på et tidspunkt søgte aktindsigt eller gav sig til at granske registreringerne ud fra en eller anden agenda.

For øvrigt er denne konsekvens af kravet om registrering kendt i litteraturen bl.a. under betegnelsen ”konstitutive effekter” (Dahler-Larsen, 2014), hvor mål- og resultatbaseret styring i sig selv skaber nye opgaver og nye forståelser af, hvad opgaven er. Inden for uddannelsesverdenen er fænomenet kendt som *”teaching to the test”*, hvor testene ikke tester effekten af undervisningen, men omvendt: Undervisningen bliver tilrettelagt ud fra, hvad eleverne bliver testet i. Testene *skaber* så at sige undervisningen, testene *tester* ikke undervisningen. På samme måde i politiet: Registrering og dokumentation måler ikke politiets opgaver, de skaber nye politiopgaver og ændrer, hvilke opgaver som bliver vigtige i politiet.

Alle de ovennævnte eksempler fik politifolkene til at opleve, at deres professionelle skøn og vurdering af, hvad der var vigtigt at tage sig af, blev skubbet til side og erstattet af bureaukratiske krav om dokumentation og måltal for forskellige kategorier af arbejdsopgaver, som blev styrende i stedet. Sådanne måltal i politiet kan komme mange steder fra – fra Rigspolitiet, fra de lokale kredsdirktioner, fra politikere på Christiansborg og overraskende nok ofte også fra borgmestre rundt omkring i landet. Fra Christiansborg kan det fx være mål for antal straffe- og voldssager, og fra borgmestre kan det fx være responstider eller tal for, i hvilke tidsrum der skal befinde sig en politibil i kommunen.

Der er imidlertid stor forskel på, i hvor stor udstrækning måltal er styrende i de enkelte politikredse. Nogle kredse er ifølge politifolkene mere ”dukse-agtige” end andre, når det kommer til balancen mellem på den ene side at ville levere fine tal opad i systemerne og på den anden side at ville give de enkelte politifolk mulighed for at bruge deres professionelle dømmekraft og sunde fornuft til at skønne, hvilke opgaver der er vigtigst.

Når det professionelle skøn således underordnes ambitionerne om at producere pæne tal, bliver meningen og arbejdsglæden kraftigt udfordret. I visse tilfælde kan det få politifolkene til at forsøge at omgå eller kompensere for systemerne for alligevel at gøre deres arbejde på en måde, der giver mening og lever op til

deres egne forståelser af vigtighed og egne ambitioner for, hvad ordentligt politiarbejde er. Det kommer vi nærmere ind på senere.

Centralisering og dømmekraftglidning

Generelt var der en tendens til, at politifolkene savnede at få lov til at bruge deres politinæse og deres professionelle skøn, og de oplevede, at mulighederne for dette var blevet mindre, i kraft af at politiet gennem årene er blevet mere topstyret og bureaukratisk. De oplevede, at flere og flere beslutninger blev truffet for langt væk fra de politifolk, som stod med de konkrete situationer, der skulle håndteres. På den måde endte politifolkene med at følge ordrer og bureaukratiske procedurer med mange detaljer og faktisk ikke få prioriteret det, de selv mente var vigtigst. Blandt de eksempler på dette, som løbende blev trukket frem, var "actioncards", kommandoer og utallige vejledninger om alt muligt forskelligt:

"Jeg tror faktisk, at man mister overblikket, fordi vi får så mange mails tilsendt med vejledninger omkring, at nu skal vi huske at gøre sådan med det her. Nu skal vi huske at gøre sådan. Bare de her skide sound-boxes, som var politisk fokus, dem fik vi jo flere siders actioncard omkring og forskellige vejledninger om, hvordan vi skulle gøre, og hvordan de skulle registreres, og vi skulle ind og oprette hændelser på det i systemet, og serienumre skulle registreres – alle de her ting. Og det er også fint nok, men det er rigtig meget, man skal sætte sig ind i for så lille en sag, og sådan nogle ting er der mange af." (Fokusgruppe, Jan, kreds E)

Igen er problemet dels, at mængden af detailregulering bliver overvældende, dels, at tiden går fra andre opgaver, som politifolkene synes er vigtigere. Noget af det, som politifolkene savner at have tid til, er opgaver, der tager udgangspunkt i deres eget initiativ, hvor de får lov til at bruge politinæsen, og som de oplever "giver noget":

"Altså jeg tror bare, at vi får så mange opgaver i øjeblikket, som vi et eller andet sted synes er lidt ligegyldige. Altså sådan noget registrerings-politi, ikke. Så når man så ser en eller anden bil, hvor man tænker: Der er bare et eller andet, der ikke passer ind i det verdensbillede, vi har, så ville man stoppe den og kontrollere den, og det giver næsten altid et eller andet. Men med alt det her registrering, vi skal køre rundt og lave, som ikke giver en skid, så har man simpelthen ikke tid til det, hvis man også gerne vil nå hjem og se sin familie." (Fokusgruppe, Richard, kreds E)

I citatet ovenfor er det tydeligt, at politimanden, som udtaler sig, har det bedst med at lave arbejde, der "giver noget". Han er frustreret over alt det registreringsarbejde, de kører rundt og laver, og som "ikke giver en skid", og han vil hellere lave noget af det, der næsten altid "giver et eller andet". Han vil med andre ord gerne se, at hans arbejde gør en forskel for noget og nogen og ikke bare er ligegyldigt. Når han bliver

frustreret, er det derfor ikke, fordi han ikke vil parere ordre – det er politifolk jo trænet til og helt indstillede på i fx store aktioner. Men når der *ikke* er tale om store aktioner, men om, hvordan udekørende patruljefolk to og to skal håndtere fx unge mennesker, der spiller for høj musik, så vil han gerne have mulighed for selv at vurdere, hvordan situationen håndteres bedst. Ikke mindst fordi han også gerne vil have tid til det, han synes er vigtigere, og som kunne have gjort en større politimæssig forskel.

Klager og ikke-sager

Men det er nu ikke altid, at politifolkene udelukkende ser borgerne som nogen, de brænder for at gøre en forskel for. De peger også på en tendens til, at der er opgaver, som havner hos politiet, men som borgerne burde have løst selv, og som aldrig burde være blevet til en politisag, eller borgere, der klager over politiet, hvilket dels kan være en kæmpe belastning for den enkelte betjent, dels kan skabe en bevidsthed i hele "politisystemet" om altid at skulle kunne dokumentere og retfærdiggøre, hvorfor hvem har gjort hvad. En leder formulerede det på denne måde:

"Jeg kommer til at tænke på en ting ... Der er noget, der fylder meget [...]. Det er klager over politiet. Fordi specielt når man kører i en patrulje, så har man jo den der første kontakt med borgeren ude på gaden, og det fører altid til nogle konfrontationer, og det kan være nogle, der gør, at borgeren føler sig så forurettet, at de går hjem og siger: "Nej, det var også for galt, og hvorfor gør politiet sådan? Det synes jeg ikke er ok, det vil jeg gerne klage over". Så skriver de en klage, det kan være en adfærdsklage, det kan være en dispositionsklage over den pågældende betjent eller de pågældende betjente. Den ryger så ind i systemet, og der er det mit indtryk, at det er noget af det absolut mest belastende for en betjent. Det at have en klagesag kørende i det der klagesystem, som også indbefatter DUP'en – det er noget af det mest belastende for en betjent i min optik. Det kan være meget mere belastende end skæve vagter og overarbejde, og hvad pokker ved jeg." (Interview, Palle, kreds A)

Som denne leder understregede flere gange, så var det ikke, fordi han var imod, at borgere skulle have mulighed for at klage over politiet, og heller ikke, fordi han entydigt syntes, at det var dårligt, at politifolk i dag ikke har den samme autoritet, som de måske havde haft i tidligere tider. Han mente i øvrigt også i lighed med sine medarbejdere, at der var meget godt at sige om, at det danske politi generelt nyder tillid i befolkningen og ikke opfører sig magtfuldkomment, sådan som man kan få indtryk af, at det sker i andre lande. Derfor skal man naturligvis af retssikkerhedsmæssige grunde have lov til at klage over politiet. Det, der bekymrer ham, er dels, hvad klagesagerne gør ved den enkelte betjent, dels, hvad de gør ved hele politiet, hvor der er tendens til, at "systemet" løbende vil gardere sig mod eventuelle klager eller anmodninger om aktindsigt.

Den enkelte betjent kan føle sig mistænkeliggjort og få sin integritet betvivlet, og det kan være hårdt at gennemleve. For at beskytte sine ansatte mod netop sådanne oplevelser bliver lederne derfor meget bevidste om, at alle beslutninger og handlinger altid skal kunne dokumenteres og begrundes, så man til enhver tid kan holde til at blive kigget efter i sømmene. På denne måde etableres der en kæmpe dokumentationsopgave og en tænkning, der sætter dokumentationen over selve opgaven, og det er den forskydning, der frustrerer politifolkene, selvom de godt kan se, hvorfor den er opstået, som allerede beskrevet under afsnittet om målstyring, registrering og dokumentation.

Det er dog ikke ”kun” potentielle klagesager og medfølgende dokumentationsarbejde, der får politifolkene til indimellem at være lidt trætte af borgerne. Indimellem synes de også, at borgerne henvender sig om ting og sager, der bare slet ikke er eller burde være politiets opgave. Som en af politifolkene i en vagtcentral sagde, da vi var på besøg, så drejede langt de fleste henvendelser til vagtcentralen sig om skilsmisseforældre, der ikke kan blive enige om, hvornår børnene skal være hos hvem, eller om psykisk syge, der ikke er plads til på de psykiatriske afdelinger. Den første slags henvendelser er slet ikke politiets opgave, og den anden slags henvendelser burde ikke være det. Men derudover er der generelt bare også rigtig mange borgere, der henvender sig om småting såsom nabostridigheder. Dertil kommer også småting, som borgerne faktisk *har* fundet ud af indbyrdes (fx færdselsuheld), men hvor politiet alligevel ender med en masse papirarbejde, fordi det er et krav fra forsikringsselskaberne, at politiet er inde over. Det beretter en politimand om her:

”I går havde vi fx en sag med en 11-årig elev, der havde skubbet en lærer i brystet, hvorefter læreren ramte ind i væggen. Isoleret set kan det godt være voldsomt, men det er en voksen dame og et barn, vi taler om. Barnet er straffri qua sin alder, og der kan så dog alligevel være nogle konsekvenser i form af sociale tiltag, men sagen er noget, der ligger uden for straffevejen, kan man sige. Men vi rammer så alligevel hovedet lidt mod muren, fordi vi har andre offentlige instanser, som bruger voldssigtelsen for at få udmøntet noget – måske en dom eller arbejdsskadeerstatning. Derfor skal der laves en registrering hos politiet, selvom hun [læreren] ikke ønsker gerningsmanden [eleven] straffet og heller ikke kan få vedkommende straffet [...] men fordi en fagforening, en leder eller et forsikringsselskab vil have noget på skrift [...] Der burde være andre tiltag eller instanser, man kunne benytte sig af som borger i sådanne typer af sager end politiets arbejdstid.” (Interview, Kaj, kreds B).

Det er med andre ord ikke borgerens behov eller opgavens art, der afgør, hvad der skal dokumenteres, men fordi andre skal benytte dokumentationen til noget, der ikke er politifagligt. Igen ser vi en fra politifolkenes synsvinkel uhensigtsmæssig konstitutiv effekt af kravet om dokumentation. Fordi andre skal benytte en dokumentation, ender opgaven hos politiet.

En sidste ting, vi vil nævne her, som bliver betydende for, at politifolkene ender med at bruge tid på noget, de finder nytteløst, er anklagemyndigheden og de love, logikker og rationaler, *den* opererer ud fra. Politiet er naturligvis ikke imod, at man følger loven, men de påpeger dilemmaet i, at beslutningerne træffes andre steder end der, hvor ressourceforbruget skal håndteres. På den ene side sikrer det jo, at det ikke bliver økonomiske overvejelser, der afgør, om loven følges, men på den anden side kan det også betyde, at en stor del af politiets ressourcer bruges på sager, der ikke er særlig alvorlige. En koordinator forklarede om dette dilemma i et interview:

"Vi bestemmer ikke selv, hvad vi bruger tiden på. Det bestemmer anklagemyndigheden og i sidste ende statsadvokaten. Så vi bestemmer ikke selv, hvad vi skal bruge tiden på. Vi bestemmer ikke selv, hvilke sager vi selv lukker, det er jo reguleret i retsplejeloven. I mine øjne er problemet mange gange, at anklagemyndigheden og særligt statsadvokaturen, når de bestemmer over de her sager, så shopper de med vores dankort. De shopper med en andens dankort, når statsadvokaten kommer ind og vurderer. Jeg kan godt slutte nogle sager, der måske kan blive klaget over, fordi jeg vurderer, at det ikke vil føre til en straffesag, hvis der bliver klaget over den. Men så kan statsadvokaten genoptage den. Han er sådan set ligeglad med, hvor mange eller hvor få ressourcer vi har. For han kigger på den sag og siger: "Er der overhovedet nogen efterforskningsmuligheder i den her sag, hvor en kat har skidt i bedet?" Vi synes, det er bagatelagtige sager. Men sådan ser statsadvokaturen og anklageren ikke på det. Vi kalder det møgsager her, fordi vi synes, det er bagateller, og vi bruger uforholdsmæssigt mange ressourcer på dem. Altså er det rimeligt? Hvor ligger grænsen? Er det rimeligt, at man bruger 10, 50 eller 100 tusinde kroner på, at vi ændrer en bøde på 1.000 kr. eller for at forfølge en bøde på 1.000 kr? Det er der ikke nogen, der har skrevet noget om. Men når den ligger hos statsadvokaten, så er der ikke nogen grænse. Så siger han, at vi skal udføre den efterforskning, der skal til, uanset hvad det koster. Og det er et skisma." (Interview, Anders, kreds D)

Senere i interviewet uddybede han problemstillingen med endnu et eksempel:

"Helt aktuelt en 16-årig knægt, der sidder på en sikret institution og gerne vil vaccineres [mod corona] på den og den dato, og de bestiller en transport. Skal vi køre dem, og er det "nødvendig lægebehandling"? Jeg bringer den videre og siger: "Ledelse, I skal være opmærksomme på, at vi har 170 arrestanter i politikredsen. De skal hver køres to gange potentielt [til corona-vaccination]. Skal vi køre til det?" Man forespørger inde i Rigspolitiet, og så siger de: "Det er måske ikke lige omfattet, men jeg synes, I skal køre dem". For ham, der sidder og træffer beslutningen, han tænker først og fremmest på, om der er nogen, der kan klandre ham for noget, og om det kan gå ud over hans karriere, hvis han træffer en forkert beslutning. "Ej,

men jeg synes jo, vi skal køre!”. For det koster jo ikke ham noget. Men det lægger min afdeling ned hen over sommeren. Så vi får jo king-size problemer.” (Interview, Anders, kreds D)

Igen peger koordinatoren på det problematiske i, at de, der træffer beslutningen om, hvorvidt en opgave skal udføres eller ikke, faktisk ikke selv er ansvarlige for at få ressourcerne til at række. Det er det, han så fint udtrykker med, at nogen ”shopper med andres dankort”. Det, som politifolkene savner i en situation, hvor ressourcerne ikke er ubegrænsede, er, at de får mulighed for at bruge deres dømmekraft til selv at prioritere de opgaver, som de vurderer er de vigtigste, så de ikke ender med at bruge uforholdsmæssig meget tid på småting eller sager, som slet ikke burde have været sager, mens der ikke bliver tid til at tage fat på fx de virkelig alvorlige, men komplekse kriminalitetsproblemer i samfundet.

De ønsker sig med andre ord, at den dømmekraft, som er trukket op i toppen af ledelsesstrukturen eller gledet ind på de centrale kontorgange, kommer tilbage til de mennesker, der står med den konkrete sag og ikke mindst med ansvaret for, at ressourcerne slår til.

Tidsstyring

Tidsstyring er også en af grundene til, at politifolkene oplever, at dømmekraften glider ud af hænderne på dem og lander hos mennesker eller i systemer, der ikke har indblik i den konkrete situation eller de konkrete afvejninger, som foregår i hovedet på den eller de betjente, der står i situationen. Men der er mange forskellige former for tidsstyring i politiet. Her vil vi komme ind på nogle af dem.

Når betjentene kører patrulje i beredskabet, registreres deres tid i et system kaldet Pol-Res, og som er et ressourcestyringssystem, der sikrer, at vagtchefen og flådestyreren i vagtcentralen kan holde styr på, hvor de enkelte biler og betjente befinder sig (de ses som prikker på et kort), og hvilke opgaver de er i gang med at løse (det ses med farvede bjælker, der repræsenterer de enkelte betjentes arbejdstid). Bjælkerne farveudfyldes, efterhånden som dagen går. Hvis en bil med to betjente sendes på en opgave, bliver bjælkerne for disse to betjente røde i det tidsrum, der går, mens opgaven løses. Når den er løst, melder betjentene det til vagtcentralen, som registrerer det i systemet, og så ændres farvemarkeringen til hvid, hvilket signalerer, at betjentene nu er ”ledige” og kan sendes til en ny opgave. For vagtcentralen giver det et godt overblik over, hvilke folk der er til rådighed i hvilke dele af kredsene, hvis der skulle komme et alarmopkald.

Flådestyreren sidder hele tiden og kigger på kortet og overvejer, om alle dele af kredsen kan nås med en fornuftig responstid af en af bilerne. Hvis betjentene i én bil er optagede af en opgave, som de ikke bare pludselig kan gå fra i den sydlige del af kredsen (fx meddelelse om et dødsfald til nogle pårørende), kan flådestyreren godt finde på at kalde op til en af de andre biler og bede den om at trække lidt mod syd – blot for det tilfælde, at der skulle komme et alarmopkald fra den sydlige del af kredsen. På den måde sidder

flådestyreren hele tiden og forsøger at undgå, at der opstår pletter på kortet, som en bil ikke kan nå frem til med kort responstid.

Responstid betyder meget i politiet. For det første, fordi det naturligvis er vigtigt, at politiet kan nå hurtigt frem til en farlig situation, og for det andet, fordi der af samme grund er ekstremt storpolitisk bevågenhed på netop responstider. Da man som led i politireformen lukkede mange af de små lokale politistationer, blev borgmestrene i de tyndere befolkede dele af landet bekymrede for, om politiet overhovedet ville kunne nå frem til deres borgere, hvis der skulle ske noget voldsomt. Og svaret på denne bekymring blev både nogle såkaldte køredistrikter og en række krav om, hvornår der skal være en bil i hvilke distrikter, samt en meget stor opmærksomhed på responstider.

Når politifolkene i patruljetjenesten kaldes op over radioen og sendes på en opgave, får de at vide, om det er en opgave med responstid, og så skal det gå stærkt, hvilket politifolkene jo typisk godt kan lide, for det er netop den slags opgaver, som de opfatter som ”rigtigt politiarbejde”. Men det er bestemt ikke alle slags opgaver, de sendes til, som tidsstyres gennem responstid. En del af arbejdstiden styres de fx enten af, at politibiler og -folk skal befinde sig i et bestemt køredistrikt i en by, hvor en borgmester er særlig ivrig efter at have synligt politi i gaderne, eller af, at de skal føre tilsyn med bestemte adresser fx en gang i døgnet. Den slags opgaver er der ikke responstid på og opleves en gang imellem som tåbelig brug af politiets tid. Særligt i én af kredsene var de indførte køredistrikter kilde til stor frustration:

”Noget, der virkelig har ødelagt meget, det er de her køredistrikter. Jeg ved ikke, om I har hørt om dem – det har I nok. Det gør, at man nu fuldstændigt er helt og aldeles alene om alting. Der er aldrig nogen sinde hjælp, og der er ikke kollegial sparring. Førhen der mødte man jo ind flere folk sammen, og så drøftede man lige tingene, og det kunne være, at der var nogle ting, der havde været voldsomme, så kunne man drøfte det hen over bordet, inden man kørte ud osv. Var der nu én, man skulle udsendes til, som man vidste var lidt træls, eller der havde været nogle voldsomme hændelser på en adresse, så kunne vi køre derud sammen i to biler. Det er fuldstændigt umuligt nu, fordi vi er i køredistrikter. Vi møder aldrig hinanden. Så det har helt klart ødelagt noget, både den måde, man løser opgaverne på, men også psykisk, fordi man ved, at man er alene altid, og i teorien kunne der godt være hjælp fra en kredsdekkende person, men han er måske 40 min. væk. Det er ikke sådan superopløftende. Så man regner med, at man ikke kan få hjælp som udgangspunkt. Man er kun sig selv.” (Interview, Theis, kreds A)

Den måde at tidsstyre politiets arbejde på, som politimanden ovenfor fortæller om, handler ikke direkte om hastighed og responstid – og så alligevel. Hensynet til potentielle fremtidige alarmopkald, hvor responstiden kunne være vigtig, vejer nemlig så tungt, at politifolkene ikke får lov til at forlade deres tildelte køredistrikter for at rygdække hinanden eller sparre med hinanden. Som både denne politimand og

hans kolleger fortalte, mens vi var på besøg, så var det især, hvis politifolkene skulle sendes ud til diskoteker og barer, hvor en situation forholdsvis nemt kunne eskalere, at det var utrygt kun at være afsted to personer, hvoraf den ene måske var meget ung og uerfaren – vel vidende at de andre biler ville være lang tid om at komme til undsætning, hvis noget skulle gå galt. Alene fordi de andre biler absolut skulle befinde sig i et andet køredistrikt, hvor sandsynligheden for, at der pludselig skulle ske noget farligt, var tæt på ikkeeksisterende.

På den måde kan man sige, at problemet stadig handler om responstider – blot responstider for de enkelte vogne og politifolkene *selv*. Politifolkene savnede, at politifolkenes *egen* sikkerhed også blev tænkt med, og at en form for risikovurdering indgik i prioriteringerne, så man bedre kunne *rygdække og hjælpe hinanden*. I stedet oplevede de, at rigide køredistrikter og emsige borgmestre, der ville have synligt politi i *deres* kommune, kom til at skubbe politifolkenes risikovurderinger på baggrund af kendskab til det lokale natteliv til side.

Problemet er nemlig ofte, at vagtcentralerne i nogle dele af landet dækker meget store områder, og dem, der arbejder i vagtcentralen, har derfor ikke nødvendigvis lokalkendskab til fx nattelivet i de mindre byer i kredsen. Flådestyreren forholder sig til prikker på et kort og træffer beslutninger ud fra det, men har ikke nødvendigvis med i overvejelserne, at de folk, der sidder i en bestemt bil, er meget unge, eller at nattelivet på en bestemt bar i en lille by gennem nogle dage har virket konfliktfyldt, eller at nogle bestemte politifolk har brug for at mødes for lige at tale gårsdagens oplevelser igennem med hinanden. Det skal dog lige siges, at der er forskel på, hvordan forholdet mellem de lokale stationer og vagtcentralerne er i de forskellige kredse, og om der er tale om storby eller en tyndere befolkede del af landet, hvor der er længere afstande. Samtidig oplevede ikke alle kredse køredistrikterne som problematiske, men syntes, de havde en meget god dialog med vagtcentralen, der ofte tog politifolkenes egne vurderinger og lokalkendskab med på råd og ikke holdt sig nær så rigtigt til køredistrikterne.

Men enhver styreform rummer en modmagtsmulighed – eller med andre ord en mulighed for at omgå systemet. Det gælder også tidsstyringssystemer. Så naturligvis havde politifolkene strategier for, hvordan de omgik tidsstyringen gennem forskellige workarounds, når de syntes, at styringen var meningsløs. Det fortalte nogle politifolk i en anden kreds om, og det eksempel er faktisk allerede omtalt i forrige kapitel i afsnittet om at træde ind i uniformen. Her fortalte Richard, hvordan man kan ”stjæle tid” ved bare at lade være med at melde en opgave færdig, hvis man har brug for lige at lave taktisk debriefing på en opgave, man netop har løst, og vi hørte om en lignende situation, hvor politifolk undlod at melde en opgave færdig, fordi de gerne lige vil nå at træne deres hund til at finde et duftspor, de tidligere havde lagt ud, og som nu netop var fire timer gammelt. De kunne også i kredsen med de rigide køredistrikter finde på at køre helt hen til grænsen for et tilstødende distrikt, hvor de vidste, at nogle kolleger måske kunne komme i knibe og få brug for hjælp til en situation i nattelivet, som de var sendt ud til. På den måde forsøgte de på eget initiativ at minimere responstiden for at kunne komme hinanden til undsætning ud fra lokalkendskab, risikovurdering og kendskab til kollegernes erfaring.

Udnyttelse af offerviljen

Som vist i forrige afsnit, sniger politifolkene deres egne risikovurderinger, lokalkendskab og kendskab til hinandens behov og erfaringer ind i deres workarounds og forsøger fx at mindske responstiden over for hinanden og at have hinandens ryg, i det omfang det kan lade sig gøre inden for – eller uden for – systemerne. På den måde oplever de selv, at der er en meget stor ansvarlighed og offervilje hos dem selv og kollegerne. Men mange understregede også, at de ikke oplevede deres offervilje gengældt fra politiet som arbejdsplads. Det fortalte Richard om:

"Dansk politi har et kæmpe problem. Og det er, at man de sidste 30, 40, 50 år har levet på ildsjæle. Sådant nogle som os, som brænder for det, og som tager telefonen, hver gang de ringer, fordi nu sker der et eller andet, og så kommer vi selvfølgelig også. Problemet er bare, at de er brændt ud, de fleste af dem, og så sidder der nogle enkelte som os, der gerne vil det og knokler røven ud af bukserne, men alle de unge – de gider det ikke. Altså når først de bliver behandlet, som de gør, jamen så finder de noget andet, og det er jo derfor, der er så meget personalemangel. Det er, fordi man har fundet ud af at ... jamen det er bare ikke mig. Og det er okay at sige nej. Og så er der alle os gamle hunde, som tænker, nej, vi vil altså stadigvæk gerne. Og jeg synes, at det er sindssygt ærgerligt. Som jeg plejer at sige, jeg har verdens bedste arbejde, det er bare superærgerligt, at det ligger på verdens dårligste arbejdsplads. Og det er rimelig rammende, men det er sådan, det er." (Fokusgruppe, Richard, kreds E)

Det var meget tydeligt i alle de kredse, vi var i, at der var stor glæde ved "det rigtige politiarbejde" og stor tilfredshed med og tillid til kollegerne og som regel også de nærmeste ledere, men politiet som arbejdsplads, de mange administrative systemer og "cheferne længere oppe" var der ikke mange, der havde ret meget pænt at sige om.

Det første sted, vi var på besøg, blev vi faktisk af de menige medarbejdere mødt med stor skepsis, fordi de troede, vi var udsendt af Rigspolitiet for at finde besparelser. Først da vi fortalte, at det var et arbejdsmiljøprojekt, vi skulle lave, og at vi hverken var fra Rigspolitiet eller fra et konsulenthus, ville de lade sig interviewe. Det siger noget om, hvad politifolkene tænker om og forventer af politiet som arbejdsplads.

Politifolkene skelner meget tydeligt mellem det, de oplever som "rigtige opgaver" (som de er glade for), og "forkerte opgaver" (som de frustreres over). Og ligeledes skelner de, som Richard så fint gør opmærksom på ovenfor, mellem politiet som en bestemt slags arbejde (som er verdens bedste) og politiet som en arbejdsplads (som er verdens dårligste).

Noget af det, som politiet-som-arbejdsplads kritiseres for, er, at der ikke sættes pris på den offervilje, som politifolkene udviser. Medarbejderne synes, at de udviser meget stor fleksibilitet og fx stiller op, når de bliver kaldt på arbejde, selvom de skulle have fri, men *"der kommer sjældent noget den anden vej"*, som en af politifolkene udtrykte det, mens vi var på besøg. Tværtimod oplever politifolkene, som det også antydes i citatet ovenfor, at politiet-som-arbejdsplads udnytter eller lukrerer på ildsjælene og på deres offervilje, og det synes de ikke er i orden.

I den forbindelse er det meget vigtigt at understrege, at offerviljen er situationsbestemt. Politifolkene smider gerne, hvad de har i hænderne, hvis det er *"det rigtige politiarbejde"*, der kalder, og der fx er en farlig situation, som skal håndteres, men de er mindre villige til at smide, hvad de har i hænderne, for at der kan spares eller styres eller fremvises fine tal. Hvis årsagen er i orden, og behovet er der, er der til gengæld ingen tvivl, så stiller de op, og det gør deres familier oftest også, selvom der også bliver trukket store veksler på dem. Fx fortalte Richard i fokusgruppen i kreds E om netop hensynet til familien og om den situationsbestemte offervilje hos familien:

"Jeg ved ikke, om det også er en del af det, I vil undersøge. I forhold til moralsk stress så har man ekstremt meget moralsk stress over for sin familie. Og det slæber man jo med på arbejde. Netop, altså fx når der er tilkald og sådan noget, så er jeg personligt nået dertil nu, det gider jeg ikke. Jeg synes, jeg er nok på arbejde. Og jeg synes ikke, jeg har tiden til det. Og jeg ved også, at hvis jeg tog et tilkald, så ville min kone blive ret træt af mig. Men når der er tilkald til indtrængning eller en helt specifikt aktiveret romeo-opgave, så siger hun: "Bare køør med det samme!" Og så har man slet ikke den stress. For det er det, vores jobfunktion er, og det er det, man føler, at det er det, jeg er sat i verden for i det her firma lige nu. Så er man ikke stresset. Men det er alt det andet. Når det er, at man møder ind og føler, at man ikke rigtig ... altså at det, man gør, gør sgu ikke rigtig nogen forskel. Så kommer al stressen hjemmefra også snigende. For så ville man jo hellere være hjemme hos sin familie, som man jo ikke ser." (Fokusgruppe, Richard, kreds E).

Som Richard gør opmærksom på ovenfor, så er der ingen stress og heller ingen utilfredshed fra hans kones side, når han kaldes på arbejde af gode grunde, altså på grund af det rigtige politiarbejde, hvor nogen har brug for ham akut og til noget alvorligt. Men hverken han eller hans kone synes, det er rimeligt, at familielivet skal ofres af grunde, som ikke er akutte og alvorlige. Offerviljen er der, men den er situationsbestemt og kan ikke bruges eller udnyttes som en ressource, der kan flyttes rundt og hæftes på en hvilken som helst type opgaver.

Af samme grund er der også stor forskel på, hvornår politifolkene synes, det er i orden at trække på fritiden, og hvornår de ikke synes, det er i orden. Når man arbejder i beredskabet, er det også anderledes, end hvis man sagsbehandler. Om det fortæller denne politimand, som sidder med sagsbehandling:

"Jeg har tit ting med hjem, fordi man har et ungt menneske, som måske er ude i stofmisbrug, og forældrene er dybt ulykkelige, og i beredskabet der kan man give slip på sagen, hvor jeg er den, der er ansvarlig. Jeg føler i hvert fald, at jeg er forpligtet på det. Det er de forskelle, der er. Når jeg kører beredskab, det kan faktisk for mig være helt, hold nu kæft, jeg skal køres rundt, jeg skal køre til det, vagtcentralen siger, så er der lidt frirum. Det er ikke for at negligere jeres [henvendt til de andre i fokusgruppen, som er i beredskabet], men jeg føler mig ikke så ansvarlig, når jeg er i beredskabet. Jeg skriver indbrud eller er ved et færdselsuheld, og det er det, og det er pissehyggeligt at køre sammen med en." (Fokusgruppe, Tom, kreds A)

Det, som denne politimand forklarer med sammenligningen, er forskellen mellem at organisere politiarbejdet i vagter og i sager. Når man har vagt i patruljetjenesten, tager man de opgaver, der kommer fra vagtcentralen, og når vagten er slut, overleverer man ansvaret til andre og tager hjem (medmindre det er virkelig alvorlige sager, så er der en tidsfrist, så man må blive og være på overarbejde for at skrive på den sag, der kom ud af opgaven). Med sager er det noget andet. Her kommer der ingen og overtager ansvaret, så derfor følger ansvaret den enkelte sagsbehandler, som så indimellem tager ansvaret med sig hjem.

At tage ansvaret med sig hjem kan både indebære at gå og tænke videre over sagen og at have sin telefon åben for fx bekymrede familiemedlemmer eller nogen, der på den ene eller den anden måde er i knibe. Derfor synes han næsten, det er en befrielse en gang imellem at tage en vagt, fordi han så har nogen at give ansvaret videre til, så han kan lægge arbejdet fra sig, når han har fri. Men det, som er vigtigt at understrege, er, at både beredskabsarbejdet og sagsbehandlingen kan opleves som "rigtige opgaver" og meningsfuldt arbejde, blot på forskellige måder. Det sidste forhold, vi vil komme ind på som noget, der frustrerer politifolkene, er et eksempel på, hvordan en i udgangspunktet meningsfuld opgave kan blive meningsløs med tilbagevirkende kraft.

Baglæns meningsløshed

Som vi har illustreret på forskellige måder i det foregående, skelner politifolkene skarpt mellem rigtig politiarbejde og forkert politiarbejde. Det, der motiverer dem og opleves som meningsfuldt, er det rigtige politiarbejde, og det, som frustrerer og opleves som meningsløst, er, når de oplever, at de ender med i stedet at lave alt muligt forkert politiarbejde. Men faktisk er der også eksempler på, at noget, som i udgangspunktet opleves som en af de rigtige og meningsfulde opgaver, med tilbagevirkende kraft kan blive meningsløs.

Det gælder særligt arbejdet med psykisk syge, hvor politifolkene ofte ender med at føle sig som skraldemænd. Som Nicolaj, der er betjent i beredskabet, udtrykte det i et interview:

”Vi har rigtig mange problemer med psykisk syge. Vi kan være ude og tvangsindlægge en person den ene dag, fordi han eller hun har forsøgt at begå selvmord, og så dagen efter så blev vi sendt igen, fordi der ikke er ressourcer på sygehuset til dem. Så bliver de bare sluppet fri derindefra. Så kører vi præcis til samme opgave dagen efter. Der føler man ikke, at man gør den forskel, fordi der ikke bliver gjort noget længere oppe i systemet, og vi føler os lidt som skraldemænd. Vi har rigtig mange af den slags. Vi har nogle, der rumsterer på døgnrapporten hele tiden. 3, 4, 5 opgaver med dem om dagen. Og det er ikke noget, vi kan gøre så meget ved. Når man får sådan en opgave, kan man godt tænke åh igen. Det gider vi ikke igen.”

I: ”Og du siger så, at det er, fordi der ikke er plads til dem på psyk? Så det virker meningsløst?”

”Ja, vi kommer ud og kan lave et skidegodt stykke arbejde, og så bliver det bare ikke fulgt op efterfølgende af dem, der nu skal tage sig af det. Så kan vi godt være lidt magtesløse.”

I: ”Så det, der egentlig føles som en god eller fed opgave, bliver så ufed alligevel?”

”Ja, det kan den godt blive, jo flere gange man har den samme person og præcis samme opgave med den person. Det er jo frustrerende at blive ved med at køre til den, det er jo ikke særlig sjovt. Også for deres skyld, det må ikke være rart for dem. Vi kan jo ikke tage hånd om dem eller hjælpe dem på den måde.” (Interview, Nicolaj, kreds B)

Som denne politimand forklarer, så kan det faktisk i udgangspunktet være en meget meningsfuld opgave og dermed en del af ”det rigtige politiarbejde” at køre ud til en psykisk syg, der fx er suicidal eller farlig for sine omgivelser. Men denne meningsfulde opgave kan så dagen efter blive transformeret til en meningsløs opgave, fordi der er ”hul” et andet sted i systemet. Når de psykiatriske afdelinger fx ikke har plads, er den psykisk syge hurtigt ude igen, og så skal den samme opgave løses dagen efter og dagen efter igen.

Denne uløste situation minder på sin vis om det eksempel, som vi tidligere var inde på, hvor en af politicheferne mente, at især statsadvokaturen ”shoppede med andres dankort”, eftersom de sagde ja til opgaver, men ikke selv var ansvarlige for at finde ressourcerne til dem. I tilfældet med psykisk syge er der ikke nogen, der med overlæg shopper med politiets dankort, men virkningen bliver den samme. Nemlig at andre instanser træffer beslutninger (i psykiatrien formentlig af nød), som får store konsekvenser for politiets ressourceforbrug, uden at politiet selv har indflydelse på det.

Nu vil vi vende os mod spørgsmålet, om der er moralsk stress i politiet, og hvilke former for moralsk stress som vi så fald kan få øje på i politiet.

Kapitel 3: Hvordan kommer moralsk stress til udtryk i politiet?

I de to foregående empiriske kapitler har vi beskrevet, hvad politifolkene værdsætter i deres arbejde, hvilke opgaver de bliver motiveret af, samt hvilke forhindringer de oplever for at kunne udføre det arbejde, som de finder vigtigt. Spørgsmålene, vi nu stiller, er:

Hvordan kommer moralsk stress til udtryk i politiet?

I hvilke situationer opstår moralsk stress?

Kan vi sige noget om, hvorfor det opstår?

Moralsk stress er i den klassiske definition udtryk for, at man som fagperson forhindres i at gøre det, man ved er rigtigt, og i politifolkenes tilfælde opstår det, når politifolkene ikke kan udleve deres public service-motivation og gøre det arbejde, som de mener er godt og rigtigt og vigtigt, og som de er meget motiverede for at gøre.

Det kan derfor i en vis forstand hævdes at være udtryk for moralsk stress, når politifolk, forhindres i at handle på deres public service-motivation og professionelle skøn, fordi de fx skal lave målsager eller producere pæne tal. Politifolkenes public service-motivation former så at sige deres oplevelser og reaktioner på de forhindringer, de møder i arbejdet. Når politifolkene laver det, de oplever som forkerte opgaver, bliver energien fra deres public service-motivation ikke udløst, og arbejdet virker ikke meningsfuldt. I stedet tager moralske overvejelser og følelser over – svigter jeg min politiopgave? Gør jeg mit arbejde? Skal jeg gå på kompromis med mine værdier og moralske integritet?

Der er dog bred enighed om i den nyere litteratur om moralsk stress, som er beskrevet i teorikapitlet, at moralsk stress må forstås bredt. Det er ikke altid sådan, at politifolk og andre professionelle altid ved, hvad der er rigtigt at gøre, og organisatoriske forhindringer stiller sig i vejen for, at de kan handle på deres professionelle skøn. Nogle gange er politifolk, ligesom alle andre mennesker, i tvivl eller tager fejl eller er uenige om, hvad der er rigtigt at gøre. Derfor kan politifolk opleve at være involveret i mange forskellige situationer, som opleves som moralsk problematiske, og som kan føre til, at politifolkene synes, at de svigter borgerne, ikke bliver hørt eller må gå på kompromis med deres værdier og moralske integritet (Campbell et al., 2016; Cronqvist et al., 2006; Epstein & Delgado, 2010).

Vi vil gennem kapitlets analyse vise, at politifolkene oplever to former for moralsk stressende situationer. Den første bunder i dårlig samvittighed over for konkrete borgere, mens den anden handler om, at politifolkene synes, de spilder tiden og ikke udretter alt det værdifulde, de *kunne* have udrettet for samfundet – i denne anden form for moralsk stress oplever politifolk at skulle stå på mål for et system, de

oplever svigter samfundsopgaven og borgerne. Politifolkene forholder sig til begge typer moralsk stressende situationer på måder, der nogle gange er passive, fx oplever følelsesmæssige belastninger som pinlighed og apati, og andre gange aktive, fx når de engagerer sig i nogle af de workarounds, vi allerede har været inde på. Dem kommer vi tilbage til sidst i analysen.

I kapitel 2 viste vi, hvilke institutionelle og organisatoriske forhold der førte til frustration i politiet. Det drejede sig bl.a. om målstyring og registrering, centralisering og dømmekraftglidning, risiko- og skandalestyring og det forhold, at politiet som "sidste instans" bliver bagstopper for opgaver, der egentlig burde være løst andre steder. Det er dog vigtigt at sige, at det ikke er alle de situationer, vi har beskrevet i kapitel 2 om de forhindringer, politifolk oplever i arbejdet, som nødvendigvis er *moralsk stressende* situationer. Mange af situationerne er udtryk for andre former for belastning i arbejdet, bl.a. manglende indflydelse i arbejdet, som der er stor evidens for fører til et belastende psykisk arbejdsmiljø (Kivimäki et al., 2019; Madsen et al., 2017). Dette kapitel handler om det, vi vurderer er situationer, hvor politifolk foretager sig *moralske overvejelser* og oplever *følelsesmæssige belastninger* forbundet hermed. Vi er også optaget af, hvordan politifolkene så forholder sig. Hvad gør de? Og vi er optaget af, hvordan styringsmæssige og organisatoriske forhold betyder noget for, om de bliver fastholdt i de moralsk uønskede og følelsesmæssigt belastende situationer.

Det hullede sikkerhedsnet og rollen som bagstopper

En type moralsk stressende situationer er de møder med borgere, hvor politifolkene ikke oplever at kunne hjælpe dem. Det sker fx i mødet med psykisk syge borgere, som beskrevet i kapitlet om forhindringer i politifolkenes arbejde. Som en politimand forklarede under et feltarbejde: *"Hvis ikke vi havde så mange psykisk syge og misbrugere, ville vi ikke have noget at lave."* Psykiske syge borgere fylder meget i politifolkenes hverdag, og dermed bliver de også en stor kilde til moralsk stressende situationer.

Det, der karakteriserer den moralsk stressede situation, der opstår, når politifolkene møder de psykisk syge borgere, er, at de bl.a. møder de samme psykisk syge borgere igen og igen. Som vi beskrev i kapitel 2, er der et hul i sikkerhedsnettet, og de psykisk syge skubbes rundt mellem forskellige instanser, som ikke har ressourcer til at tage sig af dem, og derfor havner de hos politiet, som er "sidste instans", og som dermed kommer til at være bagstopper eller "skraldemænd", der skal tage sig af dem igen og igen.

Og her kommer det moralske ind, fordi politifolkene ikke oplever at kunne gøre en forskel for disse udsatte borgere. De har måske heller ikke den bedste uddannelse til netop denne type borgeres problemer. Mødet med psykisk syge borgere placerer således politifolkene i en række uafklarede følelsesmæssige situationer og moralske overvejelser som fx denne, der kommer fra Kaj, som er sagsleder i kreds B.

"Når en syg person overtræder lov og orden med sin adfærd, så er spørgsmålet: Er det en socialfaglig forvaltningsmæssig vurdering og sagsbehandling, eller er det en straffemæssig, der skal til? Dette kan godt være et moralsk dilemma at stå i. En

fagprofessionel vurdering, hvor samvittigheden må tages til indtægt i beslutninger undervejs.” (Interview, Kaj, kreds B)

Det kan også være de situationer, hvor politifolkene ved, at de faktisk ikke kan gøre noget, men denne viden forhindrer dem ikke i at føle et ansvar for et andet menneskes liv. Som Annette, der er politikommissær, forklarede:

”Ja, og du bliver jo splittet sådan mentalt i det rent følelsesmæssige, og hvad er på grænsen for, at det er ved at være ulovligt, det, som jeg er ved at gøre, det skal vi jo ikke gøre. Og vedkommende måske ikke kan ... vi kan ikke anholde ham, der er ikke grundlag for at anholde ham. Vi kan ikke smide ham ud, han kan ikke blive indlagt. Altså. Men hvis nu han går, og han ikke kan klare sig selv, og han dør et sted, så er det vores ansvar. Altså, sådan noget der ...” (Interview, Annette, kreds B)

Den traditionelle definition af moralsk stress er situationer, hvor en professionel *ved, hvad der er det rigtige at gøre*, men oplever sig forhindret i at gøre det (Epstein & Delgado, 2010; Jameton, 1984).

Politifolkenes møde med psykisk syge borgere er imidlertid et udtryk for, at politifolkene igen og igen står i situationer, hvor de *ikke* ved, hvad der er det rigtige at gøre, men hvor situationen ikke desto mindre er moralsk stressende, og de kan heller ikke slippe af med ansvaret, for det kommer hele tiden tilbage til dem, fordi der ikke er ressourcer til at tage sig af dem andre steder. Mødet med de psykisk syge borgere er en moralsk stresset situation, der tager form af det, som den nyere litteratur kalder en *moralsk usikker situation* (Campbell et al., 2016), hvor politifolkene igen og igen står med et dilemma, som de har ansvaret for at håndtere, og refleksionen i sidste citat fra Annette minder om det, litteraturen kalder *bad moral luck* (ibid.). Bad moral luck refererer til situationer, hvor den professionelle egentlig gør det rigtige, men alligevel ender det skidt. Campbell giver i sin artikel eksemplet med en læge, der udskriver medicin til en syg patient, men patienten bruger medicinen til at begå selvmord med.

I politifolkenes håndtering af psykisk syge er det lignende scenarier, de overvejer, og det er også netop det, der kommer til udtryk i citatet ovenfor. Hvis politiet lader den psykisk syge borger gå, fordi andre muligheder er spærret, vil de alligevel føle, at de bærer en form for skyld og ansvar for borgerens ve og vel – eller for andres ve og vel. Situationen i Fields i 2022 var et tragisk eksempel på, at det kan gå rigtig galt, hvis psykisk syge ikke får den hjælp, de har behov for, og overvejelser om sådanne mulige scenarier præger naturligvis politifolkenes psykiske velbefindende. Det er ikke rart at give slip på en borger, hvis man er i tvivl om, hvorvidt vedkommende kan være til fare for sig selv eller andre – og der ikke er andre instanser til at overtage ansvaret.

Man kan selvfølgelig indvende, at politiarbejde pr. definition indeholder svære situationer og pr. definition handler om mennesker, der kommer til skade eller er i kriser på forskellig vis. Så er der ikke bare tale om, at politifolkene udøver deres professionelle skøn, hvilket jo er det, de er uddannet til?

Men pointen i vores forskningsprojekt er at se på, hvordan organisatoriske og styringsmæssige forhold virker hhv. hæmmende eller fremmende for, hvorvidt moralsk stressende situationer opstår, og i tilfældet med psykisk syge borgere *er* der faktisk nogle organisatoriske forhold, man kunne ændre på for at bedre situationen. Den citerede sagsleder, Kaj, kommer selv ind på det – nemlig, at de psykisk syge borgere ikke passer i de kategorier, som åbner for handlemuligheder, samt at der ikke er plads nok på de psykiatriske afdelinger.

Det centrale i forbindelse med moralsk stress er imidlertid, at disse i udgangspunktet meningsfulde opgaver dagen efter kan blive transformeret til meningsløse opgaver, fordi der er ”hul” et andet sted i systemet – det, vi i kapitel 2 kaldte baglæns meningsløshed. Når de psykiatriske afdelinger fx ikke har plads, er den psykisk syge hurtigt ude igen, og så skal den samme opgave løses dagen efter og dagen efter igen. På den måde bliver en situation med ressourcemangel i psykiatrien til et problem, der glider over til politiet, som bliver en form for ”bagstopper”, fordi de i modsætning til psykiatrien er organiseret som et beredskab og derfor ikke kan sige nej til at rykke ud og heller ikke kan sende opgaven videre til andre. Denne pointe har vi uddybet i en artikel i Tidsskrift for Arbejdsliv (Vaaben et al., 2023). Andre instanser træffer med andre ord beslutninger (i psykiatrien formentlig af nød), som får store konsekvenser for både politiets ressourceforbrug og for det psykiske arbejdsmiljø i politiet, uden at politiet selv har indflydelse på det.

Papir, politik og prioriteringer – det hjemløse skøn

En anden kilde til moralsk stress er den omfattende sagsstyring i politiet. Sagsstyringen væver sig ind i politiets arbejde på omfattende og komplekse måder og skaber forskellige former for mere eller mindre moralsk stressende situationer. Naturligvis er politifolkene helt med på, at man også i politiet er nødt til at prioritere. Om det siger Nicolaj, som er betjent fra patruljetjenesten i kreds B:

”Ja det kan fx være et indbrud, et konstateret indbrud, hvor det er sket for mange timer siden, og vi er ved at undersøge hvordan og hvorledes, så kan der være sket et færdselsuheld, hvor en er i livsfare. Så skal vi jo ud at redde ham, selvfølgelig skal vi det. Indbruddet løber jo ingen steder. Det er sket, og vi kan hverken gøre fra eller til. Så må vi redde ham og derefter køre tilbage og gøre indbruddet færdigt. Og det forstår de jo godt.” (Interview, Nicolaj, kreds B)

Når det handler om, at noget akut og farligt nødvendigvis må skubbe andre opgaver, som haster mindre og er mindre farlige, til side, har politifolkene intet problem med prioriteringer. Så længe politifolkene oplever sig i stand til at gøre ”det rigtige”, er der sjældent et problem. Det er alene, når det, der opleves som rigtige og vigtige opgaver, må vige for noget, der opleves mindre vigtigt eller helt ligegyldigt, at der opstår situationer, som vi vil mene kan forstås som moralsk stress.

På tværs af det empiriske materiale kan vi, som allerede vist i afsnittet om forhindringer i kap. 2, spore et mønster, hvor politifolkene oplever ikke at kunne gøre det, som de opfatter som rigtigt politiarbejde, fordi forskellige former for styring stiller sig i vejen herfor. Forhindringerne er mange og forskellige, men fælles er, at det stresser og giver dårlig samvittighed, når politifolkene står over for en konkret borger, der har behov for hjælp, og de bliver forhindret i at give denne hjælp. Vi forbliver i kreds B, hvor en samtale i fokusgruppen illustrerer, hvad vi mener:

"Det er stress af en selv, men man har også den her morale, der sidder herovre. Den lille nisse, som sidder og råber på en, at herover skal man også. Så hvis man ikke føler, at prioriteringen har været fornuftig."

I: "Og hvad siger den der nisse til dig?"

"Jamen det er jo bare en stor dårlig samvittighed, der ligger derovre og siger: "Nu skal du også!"

I: "Men over for hvem?"

"Både over for de forurettede, men det stresser måske også mere mig, at der ligger sådan en sag. Også hvis det er på en eller anden person, som er rigtig aktiv. Hvis jeg har 10 sager med den person, ikke. Jeg vil have sendt det videre til retten, så han kan få en dom. Så hvis jeg ikke får tid til at lave det der, så når han at lave 17 andre ting, som der så er tråde i – noget, der også skal efterforskes – før jeg kan sende det videre, for at jeg kan lave det, som jeg egentlig burde lave. Så det er både stressende for mig, og man har også en moralsk forpligtelse over for dem, som har fået stjålet noget." (Fokusgruppe, kreds B)

Pointen her er, at hvis politifolkene ikke får mulighed for at koncentrere sig om deres sager og gøre dem færdige, så kan sagerne nå at vokse sig større og mere komplicerede og arbejdskrævende. De kriminelle kan, imens deres sager bliver efterforsket, nå at lave ny kriminalitet, som så skal efterforskes, førend de kan blive anklaget, hvilket så igen tager tid, før den kriminelle kan blive dømt og fængslet. På den måde er det frustrerende og kilde til i hvert fald dårlig samvittighed, når man ikke kan få lov at gøre sine sager færdige, fordi man bliver bedt om noget andet. Man kunne derfor fristes til at spørge, hvorfor der er så mange sager, at politiet ikke kan efterforske dem færdigt, førend de bliver bedt om noget andet?

Som vist i kapitel 2 i afsnittet om klager og ikke-sager, oplever mange politifolk, at politiet ikke længere tør afvise en sag. Dels fordi sager skal optages og registreres for at leve op til politisk fastsatte måltal, dels for at undgå klage- og skandalesager, og nogle gange fordi folk ellers ikke kan få dækket deres tab af

forsikringen. Det er vigtigt at optage sagerne og dokumentere dem for det tilfælde, at en borger klager, eller en politiker beder om en kriminalitetsstatistik. Samtidig gør centraliseringen og den medfølgende dømmekraftglidning, som vi også beskrev i kapitel 2, at andre længere oppe i hierarkiet ofte fortæller politifolkene, hvilke opgaver de skal løse og ofte også, hvordan opgaven skal løses, eller at de skal optage sager, som de ved ikke bliver til noget alligevel. Det medvirker til, at politifolk oplever, at de bruger deres tid helt forkert, og at de svigter andre og vigtigere opgaver. Som en erfaren politimand forklarede i en fokusgruppe:

"Men når jeg føler, at der hele tiden bliver trukket i tøjlerne: "Du skal ikke have lov at ...". "Du skal gøre det, vi siger!". Hvad de opgaver angår, tænker jeg, at det ikke giver værdi, og så bliver jeg frustreret. Fordi jeg har min stolthed, og jeg vil sgu gøre det, jeg er god til. Men jeg får ikke lov at gøre det, jeg er god til, og det, der står i min stillingsbeskrivelse. Fordi der kommer ting oppefra. Det er det, der frustrerer mig. Jeg har kørt det beredskab, jeg skal, og det tænder ikke mig mere. Det er ikke, fordi jeg ikke er glad for mit arbejde, men jeg synes bare, at når man laver noget, der ikke giver værdi, så har jeg svært ved det." (Fokusgruppe, Jan, kreds A)

Når man som politimand hele tiden "bliver trukket i tøjlerne" for at lave det, der opleves som forkerte opgaver, bliver man frustreret og kan ikke stå inde for sit arbejde – man har ikke mulighed for at se sig selv i de værdier, som man mener, man burde repræsentere, og som giver stolthed og afspejler, hvad man er god til og identificerer sig med. Sådanne oplevelser igangsætter tanker om, hvad man kunne have udrettet, hvis man selv kunne prioritere ud fra sit faglige skøn. Det er på den baggrund, at vi mener, at det professionelle skøn er blevet hjemløst, i og med at mange beslutninger træffes ganske langt væk fra den person, der står i situationen, og som har sin samvittighed og sin identitet på spil.

I et individuelt interview med politimanden Theis reflekterede han fx over den frustration, pinlighed samt afmagtsfølelse og i sidste ende ligegyldighed, som bliver antændt, når man ikke føler, man kan gøre sit arbejde godt nok, bl.a. fordi vagtcentralen råder over politifolkenes tid, og man derfor fx ikke på eget initiativ kan tale med borgerne, når man alligevel er i nabolaget:

Theis: "Jamen det gør jo det, at man selvfølgelig bliver frustreret over, at det arbejde, man gør, det bliver dårligere. Egentlig er det jo lidt pinligt at gøre et dårligt stykke arbejde. Og så tror jeg desværre, man på sigt ender med at blive lidt mere ligeglad, selvom det ikke er det, folk ønsker. Men jeg er bange for, at når man finder ud af, at det simpelthen ikke er muligt at gøre det så godt, som man kan, i opgaveløsningen, så ender man med at sige, så kan det også være lige meget."

I: "Og det gør du nogle gange?"

Theis: "Det forsøger jeg at lade være med. Det er klart, at der er jo nogle gange nogle ting ... Hvis man nu er på vej ud til noget, og så får man at vide på vej derud, kan I lige ... fordi der er tre indbrud, der ligger og venter derude til jer. Den første opgave, man er ude i, og hvis man havde haft oceaner af tid, så var der nok nogle ting, man ville have gået mere i dybden med, men lige inden man ankommer, så har man fået at vide, at der ligger tre indbrud og venter, så har man svært ved at forsvare at bruge en time ekstra. Fordi de tre ting, der ligger efter, de kræver også tid og venter også på en. Men at kalde det ligeglad det er nok forkert, men at man lige skærer til, det er man nødt til. Fordi de næste forurettede, de har jo også krav på, at der kommer nogen ud."

Theis har ikke helt overgivet sig til magtesløsheden, fordi han stadig føler en forpligtigelse over for borgeren og har mulighed for at udøve en dømmekraft, så opgaverne bliver skåret til, og alle borgere får hjælp. Interessant er også, at følelsen af pinlighed går igen hos flere politifolk, fx den pinlighed, politifolkene kan opleve, når vagtcentralen beslutter, at de skal sigte nogle borgere, som de i første omgang lod slippe, for så blot senere at opdage, at sagen alligevel ikke var gået videre til anklagemyndigheden, og hvor politifolkene følte sig som klovne, som vi beskrev i kapitel 2. Men det er vigtigt at understrege, at politifolkene ikke efterspørger at få lov til at skønne og udøve dømmekraft ganske alene og på et usagligt eller subjektivt grundlag. Når der bliver udøvet skøn, bliver det ofte udøvet af flere politifolk i samspil med hinanden og ofte på en dialogisk og ukompliceret måde, som man kunne kalde fælles skønsudøvelse.

Det er primært, når der *ikke* foregår fælles skønsudøvelse, men at politifolkene bare bliver kommanderet rundt med, uden at der er tale om en akut situation – for så har de ingen problemer med bare at følge ordrer. Men når ordrer og kommandoer også bliver den kommunikationsform, der kendetegner politiet i det daglige, og når der ikke er udrykning eller store fælles aktioner, så føler politifolkene sig behandlet som "brikker", der bare kan blive flyttet rundt med. Og den rolle har de svært ved at identificere sig med. Det er ikke en rolle, der passer til det, de kom for at udrette i politiet. Det kan være demotiverende, og det kan være stressende – men om det er *moralsk* stressende, afhænger af, om det, de bliver bedt om at gøre, *går ud over nogen*. Det gør det i nogle tilfælde, fordi de sager, som politifolkene ikke oplever som rigtige politisager, og som burde være blevet afvist, tager tid fra andre sager, som politifolkene oplever som langt vigtigere, og som de har lovet konkrete borgere at få løst. Samvittigheden nager så at sige, når man ikke kan indfri det, som man har lovet en konkret borger, og politifolkene oplever også, at de må gå på kompromis med deres faglige og menneskelige værdier, som er kernen i moralsk stress. Som sagslederen Kaj fra før forklarer, så er sagerne jo vigtige for borgerne, da det ofte angår store ting i deres liv, og som politimand føler man sig utroværdig og føler, at man svigter de borgere, som reelt har behov for hjælp, fx i voldssager.

Der er også noget interessant på spil om borgeren i politiet som har en betydning for, hvornår og hvordan politifolkene får dårlig samvittighed eller føler pinlighed og afmagt. For der er mange forskellige typer

borgere, og det er ikke alle typer situationer, borgere er i, som politifolkene oplever, at de har et moralsk ansvar for. Det kommer fx til udtryk i nærpoltiet, hvor betjentene både skal skabe gode relationer til borgerne, fx de unge, og skabe et godt samarbejde med lokalsamfundet. Her stillede vi i et fokusgruppe-interview et spørgsmål, om betjentene nogle gange står i et moralsk dilemma, hvor de over mange år har skabt en god relation til et ungt menneske, haft en rolle at spille i, at den unge ikke kom i ufare, fx en lillebror til en kriminel storebror, og om de så følte dårlig samvittighed, hvis lillebroren alligevel blev kriminel. Det blev på det bestemteste afvist – de er jo politifolk, og som de sagde: ”Vi går ikke grædende i seng, fordi vi ikke fik dem til ikke at blive bandemedlemmer.” ”... så smider vi dem også i et rask væk i fængsel. For hvis de laver noget lort, så genkender vi dem også. Fordi vi kender dem så godt.”

At svigte befolkningen og samfundsopgaven

Men andre gange er det ikke konkrete borgere, politiet oplever at svigte, men snarere samfundet og ”befolkningen” eller den eksistentielle kerneopgave (Sasser & Sørensen, 2016), som kan sidestilles med politifolkenes ”katedral”, hvis man sammenligner med det berømte eksempel på en stenhugger, der ikke bare opfatter sit arbejde som at tilhugge sten, men som at være med til at bygge en smuk katedral. For politifolkene er katedralen eller den eksistentielle kerneopgave at bidrage til at skabe ro, sikkerhed og orden, så vi alle sammen kan færdes trygt. Men det er bare ikke altid, politifolkene synes, at der er mulighed for at gøre sit arbejde på en sådan måde, at man oplever at tage del i denne eksistentielle kerneopgave. Om det fortæller en erfaren politimand, Richard, fra kreds E i en fokusgruppe:

”Jeg har faktisk lige siddet med en sag, hvor jeg får at vide, at jeg skal gennemgå videoovervågning, og hvis ikke jeg mener, at det er brugbart, så vil man henlægge sagen. Men ligesom: Den skal helst henlægges. Det er lidt det, der ligger mellem linjerne. Det er det, jeg fornemmer. Der var faktisk en, der sagde: Ja, men det er jo sådan et lille beløb, det er jo ligegyldigt!” Og jeg tænkte: Nej! Enten så stjæler man, eller også så stjæler man ikke. Og hvis man stjæler, så skal vi da opklare det! Det, synes jeg, var sådan lidt et moralsk problem. Så kan det sgu da være ligegyldigt. Hvorfor fanden skal jeg så kigge på den i første omgang? Og så må man gå på kompromis. [...] Og det synes jeg, nogle gange godt kan være lidt. Ja, nogle gange kan man godt gå hjem med lidt dårlig samvittighed.” (Fokusgruppe, Richard, kreds E)

Det, som er på spil for Richard, er en følelse af at gå på kompromis med en vigtig politifaglig værdi: at kriminalitet skal opklares. Når oplevelsen så er, at det er ligegyldigt, fordi det blot handler om at få lukket nogle sager, opleves det som at skulle gå på kompromis med sine værdier, og så får han dårlig samvittighed – men ikke over for nogen bestemt – snarere fordi han synes, at han ikke gør det, en politimand burde gøre, nemlig opklare kriminalitet og sørge for, at man bliver straffet, hvis man har stjålet.

I det hele taget mødte vi mange politifolk, der pointerede, at de syntes, politiet som system havde fjernet sig fra sin kerneopgave og eksistensberettigelse, og at der blev brugt al for meget tid og energi på noget, som ikke kom nogen borgere til gode, og som heller ikke bidrog til at skabe ro, sikkerhed og orden i samfundet. Og så er det, de moralske overvejelser tager over: Burde vi ikke bruge tiden på de rigtige politiopgaver?

På den måde vil vi mene, at selvom der ikke var en konkret borger, som de oplevede at svigte, så var der på sin vis stadig tale om en form for moralsk stress. Politifolkene oplevede på en måde, at de svigtede befolkningens tillid ved at sidde og bruge tid på at producere pæne tal i bureaukratiets navn i stedet for at fange forbrydere og opklare kriminalitet. Og selvom de med deres rationelle, sunde fornuft godt kunne gennemskue, at det ikke var dem, der gjorde noget forkert, men at problemet lå et andet sted, så gik det dem alligevel på. Det viste vi bl.a. i kapitel 1, hvor den erfarne politimand Søren fra kreds A forklarede om, hvordan hans loyalitet lå ”hos folk mere end hos politiet”, og at han mente, befolkningens tillid var meget vigtig at værne om. Derfor gik det ham også meget på, hvis politiet i en eller anden sammenhæng kom til at behandle folk dårligt. Det fik ham til at græmme sig på hele politiets vegne, for hvad ville folk så tænke om dem?

Denne type moralsk stress minder om den form for moralsk stress, Campbell et al. (2016) benævner *moralsk stress by association*, hvor man får moralsk stress på vegne af systemet. Men som Batho og Pitton (2018) bemærker, så mærkes det jo stadig kropsligt hos den enkelte. Oplevelsen af moralsk stress by association opstår, *fordi politifolkene udfører de forkerte opgaver, hvor de ikke oplever, at opgaverne fører til et resultat, som de oplever at have del i, og som stemmer overens med de værdier, de står for, og den samfundsopgave, de har valgt at påtage sig som politifolk*. Der er således ikke tale om situationer, hvor de oplever moralsk stress, fordi de selv gør noget moralsk forkert eller undlader at gøre noget, de burde gøre. Der er snarere tale om, at de identificerer sig med det samlede politi og med den eksistentielle kerneopgave, som er politifolk betroet. Og hvis de så i praksis ender med at sidde og bruge tiden på noget ligegyldigt, så opleves det som illegitimt og, som en krænkelse af selvet (Sørensen, 2008).

Spørgsmålet er nu, hvad politifolkene så gør, når de oplever moralsk stressende situationer, og om vi kan få øje på ledelsesmæssige eller organisatoriske forhold, der spiller ind på oplevelserne? I det følgende vil vi både komme ind på passive og aktive måder at forholde sig til situationerne på.

Det er et vilkår! – passive forholdemåder

En af de formuleringer, vi ganske ofte stødte på, var: ”... men det er jo et vilkår”. Nogle gange blev udtrykket brugt til at forklare, hvordan ledere højere oppe i systemet havde understreget over for de menige politifolk, at visse forhold ikke var til diskussion, og andre gange blev det brugt på en lidt resignerende måde til at forklare, at de havde opgivet at forsøge at få indflydelse. Som oftest handlede det

om manglende indflydelse, modløshed og passivitet. Modløshed og passivitet kom også til udtryk i andre sammenhænge, fx i en af fokusgrupperne, som vi her citerer fra:

"Det ender med, at så går vi op og laver det og det, og jeg er da ligeglad. Det er ikke vores problem. Jeg er da ligeglad med, at narkohandlen florerer i kæmpe stil, for nu siger chefen, at arbejdstiden skal bruges til noget andet." (Fokusgruppe, Lisbeth, kreds D)

Som man næsten fornemmer, er udsagnet sagt med en vis sarkasme, og Lisbeth er tydeligvis ikke enig i chefens prioritering. Hun har opgivet at få indflydelse, men har også til en vis grad opgivet enhver form for engagement i sit arbejde. En anden forklarede under en af vores observationer, at når han ikke kunne agere som politimand, fik det ham til at føle sig magtesløs. Og andre forklarede, at de var nødt til at skærme sig for at holde til jobbet.

Denne resignerende tilgang kan ses som en form for *overlevelsesstrategi*, hvor man siger til sig selv og hinanden, at det er et vilkår, og det ligger uden for ens indflydelse, så man forsøger at være "ligeglad" og sige "pyt". Men der følger en form for apati eller magtesløshed med, og mange politifolk har faktisk også svært ved at indtage denne apatiske tilgang, fordi den samtidig eliminerer al mening i arbejdet.

Det er tydeligt, at mange af de politifolk, vi har interviewet og fulgt, oplever sig behandlet som blot et nummer eller en brik, man kan tælle og flytte rundt på via en omfattende detailstyring og uden blik for og anerkendelse af det rigtige politiarbejde, som bliver udført. Det fortalte en politimand om i løbet af den dag, vi fulgte ham:

Feltnote, kreds E

"Det problematiske er, at man føler sig som et nummer, og at der er så stor detailstyring. Der er ikke nogen, der interesserer sig for, om politifolkene gør deres arbejde godt, blot de udfylder en stol," siger Theis. Det er kvantiteten, der betyder noget. Han fortæller om en gang, hvor han var kommet ud til et knivstikkeri, der desværre endte med, at den knivstukne unge mand døde af sine kvæstelser undervejs til hospitalet, og hvor han som den mest erfarne havde måttet håndtere og koordinere hele indsatsen, lige fra der blev givet livreddende førstehjælp til at håndtere den ulykkelige familie, der også var på stedet, til at få sat efter gerningsmanden. Det blev end ikke bemærket af ledelsen, der tværtimod nogle dage senere sendte en mail rundt om, at to andre kolleger kunne afhente hver sin lille gave, fordi de havde lavet flest målsager.

Som Theis giver udtryk for, så er det, der opfattes som anerkendelsesværdigt politiarbejde oppefra, ikke sammenfaldende med det, han selv oplever som anerkendelsesværdigt politiarbejde. Og han peger også på den store optagethed af mængder, tal og mål som en del af forklaringen. Det bliver kvantitet og ikke kvalitet, der bliver styrende. Der skal laves *flere* sager og *mere* politiarbejde, men om arbejdet gøres godt, og om det fører til noget godt for befolkningen, er der ikke så meget fokus på. På den måde holder han på

sin vis fast i sin egen forståelse af, hvad der er godt politiarbejde, ved at stille det i kontrast til det syn på politiarbejde, der er fremherskende længere oppe i systemet. På den måde holder han fast i sig selv ved at være i modsætning til et synspunkt, han synes er forkert.

En kollega et andet sted i landet havde gjort sig lignende tanker om den måde, hvorpå politisk målstyring var kommet til at blive alt for styrende i det daglige arbejde. Denne politikommissær, Stine, gav dog udtryk for en lidt mere aktiv forholdemåde og var faktisk ganske kritisk over for den udbredte passive accept af enhver form for styring: Hun forklarede:

”Jeg hader det svar (griner lidt) ... De to ledere, som jeg sidder med, de bruger det meget: Jamen det er et vilkår! Hvor jeg nogle gange tænker: Er noget bare et vilkår, fordi lige nu er det sådan? For vilkår kan jo godt ændre sig, hvis nogen ville ændre dem. De er jo ikke sat i sten. Men jeg tror, at når man har været her i lang tid nok, og de har set en masse ting som ... det nytter ikke at kæmpe imod det. [...] Måltal har jo også på et tidspunkt været politisk bestemt! Og så i stedet for at forsøge at ændre noget, som de godt ved er svært, så bliver det til: Jamen det er bare et vilkår. Og noget af det, der synes jeg, at så bliver barren for, hvad vi bare accepterer og siger – det er bare et vilkår. For hvis det fra vores egen øverste ledelse, kunne man jo godt prøve ikke gå imod det, men måske nogle gange prøve at have en dialog. Altså prøve at se, om man kunne rykke noget ved at sige – hvorfor giver det mening at have et måltal på det? Hvorfor har vi nogle af de her måltal?” (Interview, Stine, kreds E)

Som Stine her gør opmærksom på, så er der jo faktisk en mulighed for at ændre på vilkår i stedet for passivt at affinde sig og forsøge at være ligeglad. I det følgende går vi lidt mere i dybden med nogle af disse mere aktive forholdemåder.

Workarounds i politiet – aktive forholdemåder

I teori afsnittet nævnte vi, at der er to faser i moralsk stress, nemlig den ”indledende stress” ved tidspunktet for en potentiel handling og en ”reaktiv stress” eller en ”moralisk restkategori”, der kan opstå som efterfølgende respons på den moralsk stressende situation, fordi man bliver fastholdt i den moralsk stressende situation pga. de personlige, organisatoriske og samfundsmæssige forhold på arbejdspladsen. Men hvis politifolkene lykkes med at arbejde rundt om systemerne og skabe sig et handlerum, så de kan lykkes med deres arbejde på en måde, de synes, de kan stå inde for, kan disse workarounds måske betyde, at fase 2 i moralsk stress slet ikke opstår. Det er dog vigtigt at fastslå, at indflydelse opnået gennem workarounds kan have en høj pris (Andersen et al., 2020).

En af grundene til, at politifolkene, som nævnt, ikke altid bliver fastholdt i moralsk stressende situationer, når de synes, at de løser de forkerte opgaver, er, at de finder måder, hvorpå de alligevel kan gøre det, som

de synes er vigtigt politiarbejde. I kapitel 2 beskrev vi, hvordan man kan "stjæle tid" ved at vente lidt med at melde tilbage til vagtcentralen, at man er færdig med en opgave, og på den måde kan man skabe sig et råderum, hvor man fx kan nå lidt taktisk debriefing på en løst opgave, træne hunde med duftspor eller køre ud til grænsen af et køredistrikt for bedre at kunne komme kolleger til undsætning i nabodistrikter i spidsbelastede situationer.

Fællesnævneren i incitamentet for at lave workarounds er at skabe en form for "temporal autonomi" (Wajcman, 2015), der indebærer, at man er herre over egen tid og dermed opnår en form for handlerum, hvor man selv kan prioritere, hvad man synes er vigtigst. På den måde kan man måske undgå at skulle gå på kompromis med sine menneskelige og faglige værdier. Workarounds kan således være en form for modmagt, der omgår eller "snyder" de mest upopulære styreformere med henblik på at opnå en form for agens og kunne handle på sit professionelle skøn eller følge sin politinæse. På den måde kan workarounds i visse tilfælde virke på en måde, hvor man undgår dårlig samvittighed og moralsk stress. Men som vi også skal se, kan workarounds give ekstra aktiviteter i en tidspresstet opgaveportefølje og på den måde forstærke oplevelsen af moralsk stress. Nedenfor skal vi først se et par eksempler mere, hvor workarounds kan genetablere fornemmelsen af at have handlemuligheder og at kunne lykkes som politimand.

Der er meget erfaring i politifolks arbejde, der videregives ved intern oplæring og således ikke er koordineret som formel uddannelse, hvor nye politifolk tager ved lære af de mere erfarne. En selvorganiseret oplæring, der forløber i skyggen og parallelt med de øvrige opgaver. Det hørte vi om i en af fokusgrupperne:

Lisbeth: "Det er besværlige sager, der bliver vendt, når vi mødes og sparrer. Sådan var det da for os, dengang jeg arbejdede i kriminalafdelingen. Der var jeg "Benjamin" i 12 år og sad med de her erfarne efterforskere. Der var de ugentlige morgenkaffe-møder virkelig nyttige for min faglige udvikling! Men så fik vi ny stationsleder. Bum! "I må ikke gå ned og drikke kaffe kl. 10 fredag formiddag. Jeg bryder mig ikke om, at vi bliver kaldt Kaffe-politiet! Jeg kan ikke ha' på mig, at folk tror, at I bare sidder og drikker kaffe." Det fik os godt nok ikke til at stoppe med at mødes. Det blev bare på skift på hinandens kontorer. Lidt god ulydighed, ikke (griner)."

Sisse: "Men det er jo der, at mange af de værdifulde ting kommer frem, ikke."

Lisbeth: "Ja, for helvede, det er ikke, fordi vi gider sidde og pille os selv i navlen på de morgenmøder. Det er bare så respektløst at få sådan en syg forklaring." (Fokusgruppe, kreds D)

Det er interessant, at Lisbeth og Sisse, selvom formiddagskaffen er afskaffet, mødes med deres kolleger i smug for alligevel at kunne tale sammen. De beskriver det selv som en slags ”god ulydighed” og godter sig lidt over, at det ikke lykkedes den daværende stationsleder at bestemme fuldstændig over dem. På den måde opnår de en form for handlerum, som de vel at mærke ikke kun bruger på kaffedrikning, men også på faglig sparring.

Og nu vi er ved kaffen, så er ovenstående faktisk et eksempel på det, som Alicia Contu har kaldt ”decaffeinated resistance” (Contu, 2008). Med det begreb forklarer hun, hvordan mange medarbejdere selv oplever, at de udøver modstand mod topledelsen ved at bryde reglerne, men at det faktisk ofte er netop disse omgørelser af reglerne, der gør, at organisationerne overhovedet fungerer. Det er derfor, hun kalder modstanden for decaf – den er nemlig forholdsvis tandløs og bestemt ikke farlig. Faktisk er den nærmest nødvendig, hvilket politifolkene i interviewet jo også godt selv er klar over. Malene Friis Andersen og hendes medforfattere har brugt begrebet ”skyggearbejde” om noget tilsvarende, der ligeledes udspringer af, at medarbejdere arbejder ”uden om systemerne” for at kunne gøre deres arbejde godt nok til, at de kan stå inde for det (Andersen et al., 2020). Forfatterne lægger vægt på, at ”skyggearbejdet” med vilje holdes hemmeligt, fordi medarbejderne ellers med stor sandsynlighed vil blive bedt om at lade være. Og netop derfor er ”prisen” for skyggearbejdet både, at man får utrolig travlt, fordi man både skal nå det synlige og det usynlige arbejde, og at man går og er lidt nervøs for at blive afsløret, og at man ikke kan få hjælp af ledelsen, der jo ikke aner, at det foregår (Andersen et al., 2020).

Det tydeligste eksempel på decaf-resistance eller skyggearbejde, som vi mødte, blev udført af de folk, der i gamle dage hed listeførere. Det er dem, der får vagtplanerne til at hænge sammen på en måde, hvor politifolkenes hverdag og familieliv også kan hænge sammen. Det hørte vi om i flere kredse, hvor centrale medarbejdere formåede at skabe gode vagtplaner for kollegerne, inden Pol-vagt, som er et vagtplanlægningssystem, genererede en dårlig vagtplan for dem. Pol-vagt genererer nemlig udelukkende vagtplaner ud fra, hvad der er tilladt ifølge arbejdstidsreglerne, men tager fx ikke højde for, at det er rart, at aften- eller nattevagter kommer i blokke og ikke spredt ud over hele ugen, eller at nogle politifolk er eneforældre eller har en partner, der også arbejder med skiftende vagter, som arbejdet skal koordineres med.

Det er dog ikke kun de menige politifolk, der engagerer sig i workarounds for at arbejde sig rundt om nogle af de styreformer, de finder mest forstyrrende. Det gør politikommissærer også – specielt når dømmekraftglidningen går for vidt, som en politikommissær fortalte om:

Sten: ”Hver morgen har øverste ledelse møde, hvor vores chef han gennemgår hele døgnrapporten og sætter sedler på til afdelingslederne: Den her opgave, hvorfor er den løst, som den er? Der skulle man have fulgt op på den her knallertsag, eller man skulle have gjort noget anderledes. Så det bliver ikke andre medarbejderes skøn, det bliver kun hans skøn, for når de har været til morgenmøde, så kommer

afdelingslederen over med den her gule seddel til os: Hvorfor er den her opgave lavet, som den er? Der kan man jo sige, der har jo både været en sagsleder på vagtcentralen, der har været en chef på vagtcentralen, der har været to medarbejdere i en patruljevogn, der har skønnet – netop skønnet – at denne her opgave skal løses sådan. Men det er ikke det, som han ville have, så derfor kommer den gule seddel: Jamen det skal være på denne her måde, uanset hvad de her fire mennesker har skønnet på tidspunktet. [...] og det kommer på en gul lap lige omkring kl. 10.”

Interviewer: ”Hvis du får en gul seddel, hvad sker der så?”

Sten: ”Jamen så må jeg jo følge op om ... Og nogle gange kan den seddel jo så ligge lidt på mit bord, indtil tingene har løst sig selv. Altså nogle gange er man jo også filteret. Og det er jo det, min opgave også er. Jeg er filteret fra medarbejderne op til ledelsen, fordi det er jo ikke lige alt, hvad de gerne vil have, som giver nogen mening på sådan et højere plan altså ... Og det kan også godt være, at noget af det, som kommer fra øverste ledelse, ikke så meget fra min leder, men lederen over ham, at der er man jo også filteret, for det giver ikke altid mening. Og der lærer man jo sine små løsninger med at med tiden kan få meget til at forsvinde, og så er der ikke nogen, der interessere sig rigtigt for det i morgen, for der er de videre.” (Interview, Sten, kreds E)

Kort fortalt har Sten altså erfaret, at selvom hans chef via gule sedler kommunikerer nedad i organisationen, hvad lederne under chefen skal få deres medarbejdere til at lave om, så er det ikke altid, at det er nødvendigt at følge alle sedlernes anvisninger til punkt og prikke. Derfor sætter han som regel sedlen på sit bord og lader den blive siddende der et stykke tid. Hvis det så er en af de sedler, der aldrig bliver fulgt op på, så kan han på et tidspunkt putte den i skraldespanden, og hvis det er en af de sedler, der viser sig at være vigtige, og hans leder kommer og spørger til, hvordan det går med den, kan han pege på den og sige, at den bestemt ikke er glemt. Den sidder lige der på bordet – han er blot ikke nået til den endnu. På den måde agerer han ”filter” og skærmer sine medarbejdere for nogle af de forhold, der ville kunne skabe store frustrationer hos dem, fordi de netop ville udfordre deres mulighed for at udøve skøn.

Kapitel 4: Betydningen af ledelse og organisering i politiet

Som afslutning på delanalysen om politiet vil vi undersøge, hvilken rolle ledelse og organisering spiller for politifolkenes oplevelse af moralsk stress. Hvis vi kunne komme nærmere en forståelse af det, ville vi nemlig samtidig kunne komme med nogle bud på, hvad man ledelsesmæssigt og organisatorisk kunne gøre for at minimere eller forebygge moralsk stressende situationer.

New public management møder kommandostrukturen i politiet

I kapitlet om, hvad der frustrerer politifolkene, pegede vi på den omfattende centralisering og dømmekraftglidning, der har fundet sted i politiet. Politifolkene oplever, at politiet er blevet langt mere topstyret, og vi påviste, hvordan politifolkene oplevede at få frataget deres faglige dømmekraft, fordi denne dømmekraft er gledet dem af hænde og nu udøves i vagtcentraler i kredsene, minutiøse actioncards og medfølgende krav om registreringer for at dokumentere opnåelse af politiske måltal samt ressourcestyringssystemer, køredistrikter og ikke mindst en anklagemyndighed, ”der shopper med andres dankort”.

Siden årtusindeskiftet er der sket en omfattende reformering af dansk politi med færre kredse organiseret med en koncernstruktur med en politidirektør, der står til ansvar for sine kredsresultater over for Rigspolitiet, bl.a. i resultatkontrakter. Det har som i resten af den offentlige sektor medført en omfattende mål- og resultatstyring, som har ført til en gennemgribende sags-, registrerings- og ressourcestyring i politiet (Diderichsen, 2022). Kort sagt er der som i resten af den offentlige sektor sket en omfattende udbredelse af new public management i dansk politi. Konsekvenserne af mål- og resultatstyring i den offentlige sektor er allerede velkendte for opgaveløsningen, og vi har allerede påvist, hvordan mål- og resultatstyring er en kilde til politifolkenes frustrationer og moralske stress. Men hvad betyder den omfattende udbredelse af new public management i politiet for muligheden for at forebygge moralsk stress i politiet?

Vi vil argumentere for, at der i dansk politi er opstået en giftig cocktail mellem en kommandostruktur og en tilhørende føringsledelse, der er effektiv i krisesituationer og større indsatser, hvor politifolk ”følger ordrer”, og så new public management, som gør det ganske vanskeligt at forebygge moralsk stress i dansk politi. Den giftige cocktail består i, at new public management har kunnet lukre på en kultur for at følge ordrer i kommandolinjen. Politifolkene og deres politikommissærer har ”fulgt ordrer” og ladet sig måle, veje og styre i et stort omfang, og når der opstår problemer med fx moralsk stress og stort tidsforbrug på sager, der opleves som uvigtige, og politifolkene ytrer sig herom, bliver de ikke lyttet til. Tværtimod får de at vide, at det er et vilkår, og at de skal følge ordre uden indsigelser. Dette skaber store frustrationer og oplevelser af magtesløshed, fordi politifolkene ikke oplever at have indflydelse og kunne handle på deres professionelle skøn. Som en ekstra ingrediens i den i forvejen giftige cocktail kan vi nævne fortællingerne om ansættelsesforholdene, der betyder (er fortællingen), at man kan risikere at blive forflyttet til et fjernt distrikt, hvis man ytrer sig for kritisk. Det blev nævnt af flere som en begrundelse for, at man skulle veje sine ord, og at det kunne være klogere at affinde sig med de såkaldte vilkår.

Det interessante er, at både kommandostrukturen og new public management er topstyring, men hvor kommandostrukturen og den deraf følgende føringsledelse er en form for topstyring, der i visse situationer er meningsfuld og motiverende for politifolk, er new public management en anden form for topstyring, der i mange situationer opleves som meningsløs og, som vi har set, udgør en stor kilde til moralsk stress i politiet. Ved større aktioner klæder politifolkene sig gerne i deres uniform og rykker ud – alt er timet og

tilrettelagt via et omfattende forarbejde i form af beredskabsplaner og gennemprøvede kommandostrukturer, roller og formationer, der gør, at politiet i samlet flok kan løse opgaver ved større arrangementer eller hændelser som fx landskampe, terror og landsdækkende aktioner inden for bestemte kriminalitetstyper. Flere af de politikommissærer, vi har interviewet, berettede om deres jobfunktion som indsatsleder, hvor de forberedte disse større aktioner. Men kommandostrukturen fungerer også i hverdagen, hvor politifolkene i beredskabet rykker ud med udrykning og blå blink på baggrund af ordrer givet fra vagtcentralen. I begge tilfælde er politifolkene stærkt motiverede, da de gør det, de er trænet til, og udføre opgaver, hvor de har travlt og føler sig presset på en meningsfuld måde. Det er, som vi så i kapitlet om motivation, kernen i politiarbejdet – at træde ind i uniformen. Politifolkene løser de rigtige opgaver, som er fagligt forankrede i indsatser, der forudsætter klare kommandoveje. Topledelse i sådanne situationer er ikke problematisk for motivationen – tværtimod.

Men anderledes forholder det sig, når der udøves topstyring som led i new public management. Her oplever politifolkene, at opgaverne ikke er fagligt forankret i kerneopgaven. Mange af de opgaver, der følger med målstyring, hvor politiet har måltal for bestemte kriminalitetstyper, fx vold, soundboxes og færdselsforseelser, og de medfølgende styringsredskaber, som fx minutløse actionscards og dispositioner for omfattende registreringer af de faglige opgaver, opleves som meningsløse. Og der opstår moralske overvejelser, når de udfører disse opgaver: Burde vi ikke bruge tiden på noget mere værdifuldt for befolkningen og bruge tid på at fange de virkelig kriminelle? Og det kan som vist give skyld, dårlig samvittighed og følelsen af magtesløshed.

Mange politifolk føler, at den offervilje, som de er villige til at udvise i den fagligt forankrede kommandostruktur, bliver udnyttet i det new public management-topstyrede regime. Som vist i kapitlet om frustration, pegede politifolkene på flere situationer, hvor de oplevede, at deres offervilje blev udnyttet, fx efterspurgt de, at deres egen sikkerhed også bliver tænkt med i de rigide køredistrikter og hensyntagen til emsige borgmestre, der ville have synligt politi i deres kommune, hvor politifolkene stod alene og manglede rygdækning og muligheden for at hjælpe hinanden. Politifolkene oplever selv, at de udviser stor fleksibilitet og stiller op, når de bliver kaldt på arbejde for at dække vagtplanen, selvom de har fri, men *”der kommer sjældent noget den anden vej”*, som en af politifolkene udtrykte det. Tværtimod oplever politifolkene, at politiet-som-arbejdsplads udnytter eller lukrerer på ildsjælene og på deres offervilje, og det synes de ikke er i orden. På den måde adskiller politiet sig ikke fra alle mulige andre arbejdspladser, hvor offervilje – eller lysten til at være fleksibel og generøs over for hinanden – er noget, der kræver gensidighed. Hvis man oplever, at generøsiteten og fleksibiliteten kun vender den ene vej, smuldrer den sociale kapital, og lysten til at yde noget ekstra forsvinder (Hasle et al., 2019).

Det er dog vigtigt at nævne, at de menige politifolk har stor tillid og udviser stor fleksibilitet over for hinanden og ofte også over for deres nærmeste ledere. Men der var en udpræget oplevelse af afstand og mistro til de øvre ledelseslag. Det fandt vi ud af på vores allerførste besøg i den første kreds, hvor ingen havde lyst til at tale med os. De troede, at vi var udsendt af enten Rigspolitiet eller et konsulenthus for at

finde besparelser, og var derfor dybt skeptiske. I vores undersøgelse af politiet er det tankevækkende, hvor stor en afstand der er mellem de menige politifolk og cheferne længere oppe i hierarkiet, hvad angår *en fælles forståelse af kerneopgaven i et reformeret dansk politi*.

En af grundene, som vores undersøgelse viser, er *en mangel på fælles refleksions- og læringsrum i dansk politi*. Politifolkene og kommissærerne oplever topstyring med begrænset lokal indflydelse, og det vidner om en mangel på samtaler mellem politifolk og ledelsen om, hvad den fælles kerneopgave i et reformeret dansk politi er. Og ikke mindst en mangel på samtaler, hvor ledelseslagene i kredsene og politifolkene i et samarbejde får talt sammen og lokalt justeret på de uhensigtsmæssigheder, som new public management har for arbejdsmiljøet og kerneopgaven i frontlinjen af dansk politi.

En politikommissær reflekterede på glimrende vis, hvor langt der er i politiet fra politifolkenes oplevelse af, hvad der er de rigtige politiopgaver, og hvad cheferne oplever som de rigtige politiopgaver. Vi spurgte hende om, hvorvidt andre mon kunne have behov for al den registrering og dokumentation i politiet, når nu politifolkene selv oplevede at bruge unødigt meget tid på det. Til det svarede hun:

”Det, tror jeg, kommer meget an på, sådan hvor meget helhedssyn man har, og hvad man synes, at politiet skal. Der er der meget stor forskel. Hvis du ser det fra en beredskabsmands synspunkt, så skal vi være på gaden, og vi skal løse sådan her-og-nu-opgaver. Men ud fra selve sagsbehandlingsdelen kan man formentlig godt forstå, hvorfor vi skal lave det her, for det skal trods alt videre i retten. Men der en hel masse dokumentation, som de ikke synes er nødvendigt. Og jeg synes måske, at det er lidt mere nødvendigt, end de synes. Men dem over mig synes, at det er meget, meget vigtigt. Så jo højere op du kommer, jo mere fokus er der på tingene [dokumentation, red.]. Det er nærmest ligegyldigt, hvordan det bliver løst på gaden, men dokumentation skal være i orden, men hvor det er modsat på gaden. Der synes man selvfølgelig, at det er den måde, de har håndteret det på, der er det vigtigste over for borgeren. Og så er det ligegyldigt, hvordan det er dokumenteret. Så jeg tror, at mange af dem synes, at deres dag går med noget helt forkert, fordi dagen går med at dokumentere det arbejde, som de synes, de allerede har lavet, og som garanteret har været rigtig fint på gaden. Det er det langt hen ad vejen også. Men nogen skal kunne se det ud over dem selv. Og nogle gange er det også svært at forstå, hvem der skal bruge det til noget.” (Interview, Stine, kreds E)

Jo længere op i hierarkiet, jo mindre går ledelsen op i, hvordan opgaven bliver løst på gaden, så længe opgaven er dokumenteret, og jo længere nede i hierarkiet man er, jo mindre går man op i, hvordan opgaven bliver dokumenteret, så længe opgaven bliver løst på gaden.

Politikommissærens refleksion illustrerer med al tydelighed, hvor langt frontlinjen i dansk politi er fra topledelsen, hvad angår en fælles forståelse af kerneopgaven og mangel på fælles refleksion og læring på baggrund af erfaringerne og viden fra frontlinjen.

Samtidig er det påfaldende, at de konsekvenser af mål- og resultatstyring for opgaveløsningen, som vi har undersøgt i dansk politi, også er gengivet i evalueringen af politireformen fra 2011, fx målfiksering og kreativ indrapportering af data (Balvig et al., 2011). Det vidner om, at de lærings- og refleksionsrum, som kunne have justeret på de u hensigtsmæssige konsekvenser af mål- og resultatstyringen i politiet, stadig er fraværende her 12 år efter evalueringen. Vores rapport lægger yderligere viden til denne evaluering af politireformen ved at vise, hvordan styringen af dansk politi påvirker det psykiske arbejdsmiljø i form af frustrationer og moralsk stress.

Samtidig er det tydeligt i vores undersøgelser, at de rum, hvor politifolkene kunne mødes og selv udveksle erfaringer og justere de opgaver, der følger af de ordrer, der er givet qua kommandostrukturen i dagligdagen, også er blevet færre. Som politifolkene i specielt fokusgrupperne forklarede, så handler det dels om, at mulighederne for at mødes med kollegerne og tale om arbejdet, dele viden og løse problemer var blevet færre, dels at kollegerne var blevet mange flere i de nye, store kredse og enheder, de arbejder i. De mange nye, større enheder samt styrings- og koordineringsformer, som vi har vist i rapporten, som fx centrale vagtcentraler, adskilte og større køredistrikter, stram tidsstyring og optimeret vagtplanlægning, betyder med andre ord et fravær af naturlige mødesteder, fx overgange ved vagtskifte, hvor man lige kan vende vagten og overdrage information og tale ud, og mindre kendskab til hinanden, fordi enhederne er blevet større, man har fået flere kolleger, og man arbejder ikke nødvendigvis sammen med de samme personer ret ofte.

Samtidig er der stadig rigtig mange ledelseslag i politiet, hvor beslutninger bliver truffet langt væk fra frontlinjen, og som bliver en barriere for at have nogle fælles samtaler om at gøre tingene på en bedre måde. Som en kommissær udtalte:

”Man kan også sige, vi har så mange ledelseslag her, at der ligger faktisk ret få beslutninger på mit niveau, som er det laveste ledelsesniveau. Nogle gange kunne det være fint, hvis vi fik overdraget mere, så kunne vi rent faktisk gøre tingene lidt smartere, det er jeg ret sikker på. For vi ved jo, hvad der foregår. (...) Nu ved vi jo, at vi skal afgive nogle folk ned til grænsen. Og vi skal have en fordelingsnøgle for, hvordan det skal se ud for de forskellige enheder, hvor mange vi skal stille hvert sted. Den plan, den kunne vi have lavet for længe siden og sparet en masse tid, hvis de have sagt til os: ”Det synes jeg, I selv skal finde ud af.” Giv os nu noget mere ansvar. For det er os, der sidder med det. Nu sidder vi og venter i dag, og den skal være lavet inden i aften, for ellers så koster det ekstra penge. Det er dine penge og mine penge og vores allesammens. (...) Men den skal helt op, lige under direktøren,

Der er alt for mange ledelseslag herinde. Vi har endda gjort alt for at prøve at begrænse det for nogle år siden. Men der er stadigvæk. Der er gammeldags ledelsesstruktur herinde. Det gør det tungt.” (Interview, politikommissær, kreds E)

Kommissæren rammer hoved på sømmet og viser de manglende muligheder for lokal indflydelse og fælles samtaler mellem ledelseslagene, når der ikke blot fortælles om, hvor meget de må vente på træge beslutningsgange, som de ikke har indflydelse på, men også fortæller, at der er tale om en gammeldags ledelsesstruktur med mange ledelseslag. I kredsene er der stadig stor afstand mellem dem, som træffer beslutningerne, og dem, som ved noget om beslutningsgrundlaget i frontlinjen – igen vidner det om en mangel på lokale indflydelse og fælles rum på tværs af ledelseslagene til refleksion og læring.

Det kan ikke undre, at de politikommissærer, vi har undersøgt, bruger en del af deres tid på at kompensere for bagsiden af den giftige cocktail for at undgå for meget demotivation og frustration. Det sås fx i forbindelse med, at chefen i en kreds underkendte andres politifaglige vurderinger via gule sedler, men hvor den lokale politikommissær forsøgte at skærme politifolkene, eller koordinatore og politikommissærer, der ihærdigt forsøgte at få vagtplaner til at gå op med forskellige krumspring.

En kritisk indsigelse kunne være, at man siger, at udfordringerne i politiet blot afspejler det klassisk styrings- og ledelsesdilemma mellem medarbejdernes opfattelse af, hvad der er vigtigt i opgaveløsningen, og ledelsens opgaver, fx med at føre kontrol med opgaveløsningen via dokumentation – og anvendelsen af dokumentation til at stå til regnskab over for politikere og andre interessenter. Politikere, Rigspolitiet, politidirektører mv. kunne sikkert argumentere for, at det, som politifolkene oplever som forkerte opgaver, faktisk er rigtige opgaver, fx ud fra argumenter om, at den omfattende registrering af politiopgaverne er vigtig for ressourcestyringen og retssikkerheden, samtidig med at registreringen synliggør politiets arbejde, hvorved politikere og borgere kan holde politiet til regnskab for dets opgaveløsning.

Et centralt spørgsmål kunne derfor være, om det ikke blot handler om udbredelsen af mere og bedre moderne ledelse i politiet – specielt hos de lokale politikommissærer? Vi ved fra ledelseslitteraturen, at det netop er mellemledernes rolle at oversætte de beslutninger, der kommer oppefra, til meningsfuld opgaveløsning nedefra, og ikke mindst at ledelse af meningsskabelsesprocesser og god kommunikation kan skabe motivation og trivsel.

Moderne ledelse i politiet?

Der er udbredt enighed i ledelsesforskningen om, at mellemlederens hovedopgave er at oversætte styring til lokale og meningsfulde opgaver for medarbejdere (Torfing, 2011). Som ledelsesforskeren Morten Knudsen (2010) gør opmærksom på, så bliver reformer og tilhørende styringsværktøjer til i en politisk styringskæde, hvor politiske, driftsmæssige, professionelle, økonomiske og andre hensyn spiller en rolle, imens implementeringen foregår i andre situationer, hvor lederen ”... må tænke på sine medarbejdere og deres særlige situation i den modtagende organisation.” (Ibid.: 11).

For mellemlederen betyder det, at oversættelses- og fortolkningsudfordringen bliver tredobbelt: *"Man må tænke på organisationens situation, på værktøjet/reformen – og det må man gøre i et særligt perspektiv, så forskellige fortolkninger ikke står i vejen for hinanden, så organisationen og medarbejderne lammes af kontraproduktive og umulige krav."* (Ibid.: 12). Ledere skal således navigere i et krydsfelt af forskellige krav, som de skal tolke og oversætte til meningsfulde beslutninger og rammer i frontlinjen af velfærdssamfundet.

Problemet er blot, at vores empiriske undersøgelser i politiet viser, at på de stationer, vi har undersøgt rundtomkring i landet inden for forskellige jobtyper og afdelinger i politiet, er det ikke lykkedes for ledelsen at overbevise politifolkene om, at fx den udbredte registrering og dokumentation, som er et resultat af målstyringen i politiet, er en rigtig og vigtig opgave.

I litteraturen om styring og motivation i den offentlige sektor (Andersen & Pedersen, 2014) argumenteres der for, at styringsredskaber, som fx målstyring, godt kan understøtte public service-motivationen hos frontlinjeansatte, hvis de vel at mærke *oplever disse styringsredskaber* som understøttende for at nå organisationens mål. Hvis de ansatte oplever styringsredskaber som rendyrket kontrol (ibid.: 68), hvor de føler sig *"som en marionetdukke, som styringen dirigerer, uden at den ansatte selv har mulighed for at træffe selvstændige valg"* (ibid.: 70), understøtter det ikke deres public service-motivation. Men den centralisering og dømmekraftglidning, som vores undersøgelse har vist, i dansk politi bidrager ikke til, at politifolkene og politikommissærerne oplever, at styringsredskaberne understøtter, at de kan træffe selvstændige valg, der understøtter politiets mål, hvor også flere politifolk rapporterer om at føle sig som en brik, der bare kan flyttes rundt på, som tidligere omtalt.

Det teoretiske argument om, at public service-motivationen afhænger af de ansattes oplevelse af, om styringsredskaber understøtter organisationens mål, betyder, at ledere i princippet skulle kunne kommunikere sig ud af ethvert styringsredskabs oplevede meningsløshed. Vi vil dog argumentere for, at visse styringsredskaber og de opgaver, de producerer, er så meningsløse, at de ikke kan gøres meningsfulde gennem kommunikation. Der er grænser for, hvor langt man kan lede på oplevelsen af meningsfuldhed ved at kommunikere og forklare. Der skal i tid og rum reelt ske en opgaveløsning, hvor man som politimand oplever at løse en opgave, der ret hurtigt gør en forskel – enten for samfundsopgaven eller en reel borger. Der skal ikke være for langt mellem de konkrete opgaver, som man løser, og så oplevelsen af, at opgaverne fører til et resultat, som man oplever at have del i, og som stemmer overens med de værdier, man står for, og den samfundsopgave, man har valgt at påtage sig. Det er med andre ord både vigtigt at føle sig kapabel og herre over sin egen indsats for at kunne føle sig motiveret, og at denne indsats er "godkendt" og i overensstemmelse med ens værdier (Ravn, 2021).

I vores empiriske undersøgelser tyder det heller ikke på, at politikommissærerne har mulighed for at kommunikere og skabe en mening, der gør, at politifolkene oplever, at styringsredskaber og de tilhørende

opgaver understøtter deres oplevelse af at træffe selvstændige valg, der understøtter politiets mål. Som en politimand svarer på spørgsmålet om, at det jo er ledernes opgave at kommunikere til dem på en måde, så de oplever en mening i styringsredskaberne:

”Det er en umulig opgave. Det vil jeg bare sige. Jeg kan ikke se, hvordan de skal forklare mig, at jeg skal uddele flyers på en rastepads kl. 04 om morgenen. For det skal give mening for mig, for det gør det ikke, overhovedet.” (Fokusgruppe, kreds E)

Det kan lyde mærkeligt at en politimand skal uddele flyers kl. 04 om natten, men politifolk beretter vitterligt om opgaver, der virker decideret ligegyldige, men som skal løses, fordi der er måltal for opgaven. Og eksemplet står ikke alene, som vi har berettet om flere steder i rapporten: lukkede testcentre for coronavirus, der skal føres tilsyn med, forældede forseelser, der skal køres ud til, og registrering af, at man har foretaget helt åbenlyse politifaglige opgaver.

Til gengæld vil vi pege på en ledelsespraksis, som politifolkene beretter om, hvor deres politikommissærer er med til at skabe en kortere vej fra løsning af en opgave til, at politifolkene oplever, at de reelt oplever at gøre en forskel i samfundet og for borgerne. Det handler om det, vi vil kalde *opgave- og forkantsledelse*, hvor kommissærene leder på en måde, der gør, at politifolkene oplever, at deres opgaveløsning reelt gør en forskel og fx ikke er en ekstra opgave, de skal bruge unødigt meget tid på. Her kommer en feltnote, der illustrerer en kommissærs udøvelse af opgave- og forkantsledelse fra et besøg på en nærpolitistation:

Feltnote, kreds E:

To politimænd kommer ind på kommissærens kontor for at dele en oplevelse med kommissæren. Vagtcentralen ville have dem til at køre ind på et diskotek inde i byen. De to politimænd havde spurgt vagtlederen: ”Hvorfor os? Og fortalte videre: ”Men vagtlederen var ligeglad og pressede på. De slap dog”.

Efter de to politimænd er gået ud igen, siger kommissæren: ”De er kun en del af beredskabet, hvis en borger er ved at dø. Vores opgaver er i vores nærområde. Vagtcentralen vil nogle gange give opgaver for at få opgaver væk fra tavlen i stedet for at spørge sig selv, om der er et reelt behov for ekstra assistance.”

Hvorfor kommer de ind og siger det til dig som leder? spørger jeg.

Lederen svarer: ”Hvis de siger det, kan jeg bedre forklare det og ’få det til at dø’, hvis der kommer en sag ud af det.”

Lederen kalder det "forkantsledelse" og taler videre om denne form for ledelse, hvor in-boksen i mailsystemet ryddes hver dag og puttes i relevante mapper, i tilfælde af at der kommer en forespørgsel, er informationen i de rette mapper. "Hellere en mail for meget", som lederen siger og taler videre om at kigger efter "stinkeren", dvs. en sag, der potentielt kan blive stor. Hvis der fx er et skyderi i et område, så sender de en nødpolitivogn ud i morgen for at stå på et torv eller køre rundt. Hvis de ikke gør det, ved lederen, at cheferne kommer og siger, at I skal stå derude i to dage 2 x 8 timer og gøre sådan og sådan. Hvis de i afdelingen er på forkant, behøver de måske kun at bruge en dag. Dvs. hvis de er på forkant, kan de selv bestemme opgaven og den tid, de vil bruge på opgaven, og det kan kommissæren berolige cheferne med og på den måde være på forkant og vise, at de tager hånd om den akutte sag, når cheferne henvender sig.

Selvom politikommissæren, som er politifolkenes personaleleder, ikke har indflydelse på vagtcentralens beslutninger om fordeling af opgaverne til politifolkene, udøver denne politikommissær stadig en indirekte indflydelse på opgaven, som politifolkene skal løse, via opgave- og forkantsledelse. Der var også andre eksempler, fx pressehåndtering, inden en sag vokser sig for stor, faglig feedback på politifolks sagsbehandling, så de får afsluttet en sag ordentligt, uden at den vokser sig unødigt stor.

De fleste politifolk, vi har undersøgt, er ganske tilfredse med deres politikommissærer, eller i hvert fald pålægger de dem ikke ansvaret for meningsløs styring i politiet. Vores undersøgelser viser, at politikommissærerne både udøver kommunikativ ledelse, personaleledelse og faglig ledelse, hvor de forsøger at forklare meningen med styringsredskaberne og de opgaver, de producerer, lytte på politifolkene, når de oplever frustrationer, give indflydelse, fx på vagtplanlægning, samt give feedback på sagsbehandlingen og hjælpe dem med at prioritere i opgaverne. Som en politimand sagde:

"Altså mit personlige indtryk er, at vores nærmeste ledere vil os kun det bedste, men de bliver slået ovenfra, og hvis ikke de præsterer, så får de et andet sted at sidde, og så bliver det jo bare en ond cirkel, fordi det er absolut mit indtryk at nærmeste leder vil os det bedste." (Fokusgruppe, kreds E)

Men hvad nu, hvis god og bedre ledelseskommunikation, personaleledelse og faglig ledelse fra mellemledere ikke kan skabe en meningsfuld opgaveløsning i politiet – hvilke implikationer har det så for, hvordan det er muligt via lokale ledelse at skabe de rette betingelser for, at politifolkene kan udleve deres public service-motivation, forebygge moralsk stress og løse opgaverne med den kvalitet og service, vi forventer i Danmark?

Det virker til, at det er længere oppe i hierarkiet, problemet er: på chefgangene. Vi har ikke observeret og interviewet politifolk, der oplever en kommunikation og inddragelse fra direktionen, der skaber mening i de mange mål og styring i kredsene, vi har undersøgt – der eksisterer stadig det traditionelle hierarki, og der mangler lokale ledelses- og indflydelsesrum og fælles rum på tværs af hierarkiet for læring og refleksion, som vi har påpeget.

Det er interessant, for nyere forskning peger på, at ledelse i hele ledelseshierarkiet rent faktisk kan gøre en positiv forskel for motivationen, arbejdsglæden og arbejdsmiljøet. En stor undersøgelse fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø af 70.000 danske lønmodtagere (Rugulies et al., 2021) viser, at kombinationen af positive faktorer som indflydelse, anerkendelse, et godt samarbejde og god ledelse på arbejdspladser, også i store organisationer, kan kompensere for de negative konsekvenser af travlhed og høje følelsesmæssige krav, som bl.a. er udbredt i politiet. I det lys betyder det, at i politiet handler et presset arbejdsmiljø ikke om, at politifolkene har for travlt og møder høje følelsesmæssige krav, der risikerer at placere politifolkene i moralsk stressende situationer, men om, at de positive faktorer – indflydelsen, anerkendelse, godt samarbejdet og god ledelse – ikke er til stede, som kunne kompensere for de negative konsekvenser af at have for travlt og imødekomme høje følelsesmæssige krav og opleve moralsk stress.

Ud fra de undersøgelser, vi har lavet i politiet, tyder det ikke på, at der bliver investeret meget ledelsestid i at kommunikere, anerkende og motivere politifolk fra ledelseslagene længere oppe i hierarkiet i politiet. Tillidsbaseret ledelse, drøftelse og fælles forståelse af kerneopgaven og opmærksomheden mod at skabe de rette betingelser for, at næste niveau i politiets ledelseshierarki kan udøve ledelse, er fraværende.

DEL 2 - FOLKESKOLEN

MED SAMVITTIGHEDEN PÅ ARBEJDE

DEL 2 – FOLKESKOLEN

Kapitel 1: Hvad motiverer i skolen?

Ligesom politifolkene er de lærere og pædagoger, vi talte med, tydeligt public service-motiverede. De er optagede af, at de børn, de har med at gøre, får en god skolegang, og det er et ansvar, de i udgangspunktet meget gerne vil påtage sig og finder meget meningsfuldt. På spørgsmålet om, hvorfor de blev lærere eller pædagoger, kom som oftest svar a la dette, som kom fra en lærer, vi kan kalde Selma:

”Jamen jeg tror, det der med, at det er vigtigt, jeg synes, at det er så vigtigt, at børn kommer godt igennem deres barndom og deres skoletid og ikke bare, at de sådan fagligt bliver stærke, men at de som mennesker bliver nogle ordentlige mennesker, vi sender ud i samfundet, og at de har det godt, mens de er her. Og det vil jeg helt vildt gerne være med til. Jeg ved godt, at det er en lille ting, og det er jo ikke mange børn, jeg er i berøring med, men at være en del af det, det synes jeg er helt vildt meningsfuldt for mig. Og så synes jeg, at det er jo fedt at være på arbejde, og det er jo, jamen sådan, nu er jeg jo i indskolingen, og at altså den der umiddelbarhed, de har, børnene, og at det er jo dagligt, at man får de der boosts af, at man er værdsat. Det er jo helt vildt rart at have sådan et job, hvor det er så tydeligt. Det ved jeg godt, at det kan man få alle mulige steder, men her bliver det bare meget tydeligt.” (Interview, Selma, lærer på skole D)

Vi kommer til at vende tilbage til Selma og hendes kolleger flere gange gennem kapitlerne om skoler, fordi vi valgte at gå mere i dybden og interviewe flere lærere på denne skole end på de øvrige. Men problemstillingerne kunne genkendes på de andre skoler i undersøgelsen. I citatet ovenfor understreger Selma, at hun synes, lærerarbejdet er både fantastisk og vigtigt, og hun er meget optaget af at give børnene en god skolegang. Det, mener hun, indbefatter flere ting:

- For det første er der det faglige. Børnene skal selvfølgelig lære noget i de forskellige fag.
- For det andet er der det menneskelige, så de også lærer at blive ordentlige mennesker og kunne indgå i samfundet på en god måde som voksne i fremtiden.
- For det tredje skal de også have det godt, mens de går i skole. Skolens legitimitet beror altså ikke alene på, at den er en forberedelse til det liv, der kommer efter. Skolelivet har sin egen berettigelse, og derfor skal børn have det godt i de relationer, som de indgår i, mens de er i skole.

- For det fjerde har især de små elever den umiddelbarhed, som gør, at man som lærer dagligt føler sig værdsat. På den baggrund får man som lærer en tydelig fornemmelse af, at man gør en forskel og betyder noget for nogen.

I dette kapitel går vi igennem disse fire aspekter af, hvad der motiverer lærere og pædagoger og giver arbejdsglæde i skolen.

Det faglige

Lærere og pædagoger har ikke den samme faglighed, så det, der virker fagligt spændende på hhv. lærere og pædagoger, kan være forskelligt. I det følgende kommer vi med eksempler på begge dele. Vi lægger ud med lærerne, som jo bl.a. kan være motiverede af det, der handler om "fag-faglighed" – altså hvor de synes, at det fag, som de underviser i, er spændende, og hvor de interesserer sig for den didaktik, som egner sig til undervisning i netop dette fag. Om det siger Jan, der er lærer:

"Altså jeg synes stadigvæk, at det er utrolig spændende med undervisningsudvikling, og det er nok det, der sådan er min største drivkraft. At jeg synes, det er spændende, det der ... didaktikken i det. Altså hvilke greb man kan gøre, hvilke analyser man kan gøre for at få tingene til at virke i en sammenhæng og få eleverne til at være i det her flow, som ellers kan være svært at opnå, og sådan noget." (Interview, Jan, lærer på skole C).

Et lignende eksempel stødte vi på hos Emma, som deltog i en fokusgruppe på en anden skole. Hun forklarede:

"Men der er jo også der, hvor man kan se: "Okay, det jeg gør nu, det gør en forskel, fordi da vi startede timen, så forstod min elev ikke, hvad impressionisme er. Det forstår eleven nu, fordi jeg har lavet noget, der gør det tydeligt, hvad impressionisme er." Og så kan du se i morgen, okay, nu kan de bruge impressionismebegrebet til at forklare en tekst. Altså der kan du jo virkelig se, at det her har gjort en forskel, altså." (Fokusgruppe, skole D)

Christian, som var matematiklærer og deltog i samme fokusgruppe, forklarede ligeledes, hvordan det faglige og didaktiske var det, der var med til at skabe arbejdsglæde for ham:

"... i sidste uge, der havde jeg en dag, hvor jeg blev sådan nok for lang tid ude på skolen i virkeligheden, men hvor jeg bare fik forberedt noget megafedt matematik, synes jeg. Der var sådan konkrete materialer, og da mine kolleger så det dagen efter, syntes de bare, at det var megafedt, og vi glædede os alle sammen. Og jeg synes, det

er en af de ting, der sådan kan skabe glæde for mig, det er det der med, hvis man formår at finde tiden til forberedelse. Og det er så det første sted, det går galt nogle gange, hvis man ikke får det. Men det lykkedes der, og der glædede jeg mig bare så meget til at undervise det der. Så det var et af de momenter, hvor sådan, hvor man også bare kan mærke den der "årh, jeg glæder mig faktisk til at komme op og prøve det her af med eleverne og få lavet alle de her ting," ikke." (Fokusgruppe, skole D)

I dette udklip fra fokusgruppen fortæller Christian de andre i gruppen, hvordan han for nylig havde haft tid til at forberede noget fed matematikundervisning, og hvordan han glædede sig til at gennemføre den. Han havde endda delt sin begejstring med nogle af de andre lærere, som også glædede sig til at høre om, hvordan det gik. Desværre skete der det, at Christian aldrig fik mulighed for faktisk at gennemføre den undervisning, han havde forberedt. I Christians klasse gik der nemlig en dreng, som havde det meget svært og var udadreagerende og slog og sparkede de andre i klassen. Derfor var pædagogen Peter blevet ansat til at tage sig af netop denne dreng hver dag og følge med ham ind og ud af klassen hele skoledagen, alt efter hvad han kunne klare. Både ledere, lærere og pædagoger på skolen var faktisk i vildrede om, hvad de skulle stille op med denne lille dreng, som havde det rigtig dårligt, og situationen skabte også store problemer for alle på skolen samt selvfølgelig ikke mindst for hans familie. Mens hele skolen ventede på en afklaring og afprøvede og dokumenterede, at de havde forsøgt alle mulige løsninger, havde de altså fundet ud af, at det, der fungerede bedst, var, at Peter var "en-til-en på" den lille dreng. Men så blev Peter syg, og fordi Christian var den voksne, som drengen kendte bedst og var mest tryk ved (ud over Peter), var det Christian, der måtte overtage Peters rolle og være "en-til-en på" drengen, mens resten af klassen skulle have vikar. Det blev derfor en vikar, der endte med at gennemføre den matematikundervisning, som Christian havde forberedt og glædet sig til.

Det var Christian selvfølgelig ærgerlig over, fordi han interesserer sig for matematik og matematikdidaktik, og fordi han syntes, det gik ud over de andre børn i klassen. Men faktisk var han ikke uenig i, at det var den rigtige løsning, der var blevet fundet, mens Peter var syg, og drengen havde brug for en kendt voksen. På den måde var Christian med på, at det i den konkrete situation var den bedste løsning for fællesskabet, når nu omstændighederne var, som de var.

Og det bringer os videre til et andet aspekt af den faglighed, som motiverer såvel lærere som pædagoger på skolerne, nemlig den pædagogiske faglighed, som handler om at lære børn andet og mere end fag, og som handler om at få fællesskaber til at fungere, så børnene ud over fagene også lærer at blive mennesker, der kan indgå konstruktivt i samfundet.

For børnenes fremtid

Det at være med til at forme børn og unge og spille en rolle i, hvordan deres liv udfolder sig, var også et af de emner, som blev nævnt som stærkt motiverende, når det lykkedes. Fx svarede læreren Kasper således,

da han blev bedt om at fortælle om en situation, hvor han virkelig syntes, han havde lavet det, hans arbejde drejede sig om:

”Det åbenlyse og det, som jeg forbinder med jobbet, det er jo en eller anden undervisningssituation. Det, der måske nok definerer mit arbejde, giver mig kæmpe, kæmpe glæde ... I en situation, hvor jeg fx har kæmpet rigtig, rigtig hårdt og vedholdende for fx at få et barn i skole, eller øh ... at få et barn til at få noget hjælp, som jeg har ment, at det barn skulle have, og så lykkes med det. Jeg bliver meget, meget motiveret, når jeg lykkes med at rykke på – det kan man måske sige er et lidt stort ord – men at rykke lidt på hans skæbne ...” (Interview, Kasper, lærer på skole B)

Her ser vi, hvordan det at hjælpe en bestemt elev med noget, der egentlig ikke har ret meget med skolens fag at gøre, kan være stærkt motiverende. Om det handler om at hjælpe et barn med skolevægning med at overvinde sin frygt for at komme i skole eller at skaffe hjælp til en elev, der har behov for det, eller noget helt tredje, er ikke det afgørende. Det afgørende er, at man hjælper med noget, der for netop dette barn eller denne unge er vigtigt og betyder noget i deres liv. At lærere er optagede af på denne måde at gøre en forskel i børns og unges liv, er helt i tråd med, hvad vi har set i andre undersøgelser, og selv måden, som Kasper formulerer sig på, er i tråd med, hvad vi har set andre steder. Det at ”rykke” på noget for nogen er et udtryk, som mange lærere bruger om oplevelsen af, at man gør noget, der virker, flytter noget, betyder noget, hjælper nogen med noget eller løser et ”big time-problem” for en elev (Vaaben, 2016), og det behøver bestemt ikke at foregå i en undervisningssituation.

Hvis vi skal relatere det til noget af den teori, vi har introduceret i starten af rapporten, kan man sige, at public service-motivationen her træder tydeligt frem – det handler både om at gøre noget godt for en specifik elev og at gøre noget godt for samfundet, fordi det er vigtigt, at børn og unge i almindelighed får en god skolegang. Det var det, som Selma udtrykte sig om i starten af dette kapitel. Det, som lærerne gør for deres konkrete elever, er dermed samtidig, som hun udtrykker det, ”en lille ting” i forhold til den store samfundsopgave, der handler om, at *alle* børnene i samfundet skal hjælpes godt videre i livet, og den opgave vil lærerne og pædagogerne gerne bidrage til at løse. På den måde forholder de sig også til det, som Maja Sasser og Ole Henning Sørensen ville kalde den ”abstrakte kerneopgave”, som er en opgave, der er meget større end én selv, og som er stærkt motiverende og med til at gøre arbejdet meningsfuldt (Sasser & Sørensen 2016).

Med relationer som udgangspunkt

For både lærere og pædagoger er dette vigtige arbejde noget, de udfører og forstår i kraft af relationer – for kun hvis de voksne har opbygget en god og tryk relation til eleven, kan de hjælpe med at overkomme skolevægning, undgå konflikter, skabe venskaber, lære fagligt indhold osv. Derfor taler både lærere og

pædagoger meget om at opbygge relationer, og relationerne betyder meget for beslutninger og prioriteringer. Det sås også i eksemplet med matematiklæreren Christian, der med sin viden om relationerne og dynamikkerne i klassen var udmærket med på, at den bedste løsning i situationen var, at en vikar overtog hans ellers velforberedte undervisning, for at han kunne tage sig af den ene dreng, der havde det svært, fordi ingen ville få en god dag, hvis ikke han fik en god dag.

En pædagog, Kjeld, fra en af de andre deltagende skoler forklarede i tråd hermed, at en god dag for ham var, når han via sin relation til et barn kunne vende eller mindske dette barns mistrivsel og på den måde gøre en forskel:

"[når man har] grebet nogle af de initiativer, de har, og været med på deres præmisser. Det er stadigvæk de bedre dage. Men det er da også dage, hvor du ser, at du lykkes med en handling på et barn, du kan se har været i mistrivsel i noget tid, og du så får skabt en relation til et andet barn, som det får udbytte af. Det er også en god dag, altså. Dem har vi bare for få af." (Interview, Kjeld, pædagog på skole B)

Kjeld forklarer ovenfor, hvordan han er opmærksom på, hvordan de enkelte børn har det, og han er stærkt optaget af, at de skal have det godt og kunne fungere i de fællesskaber, de indgår i, mens de går i skole. Det handler for ham ikke alene om at forme dem, så de er klar til fremtiden, men også om, at de skal have det godt, mens de går i skole. Et lignende fokus mødte vi hos inklusionspædagogen Mathilde på en af de andre skoler. Hun forklarede i en fokusgruppe, hvordan hun forleden dag for en gangs skyld havde haft mulighed for at imødekomme en elevs behov uden at skulle sige, at det først kunne blive om noget tid:

"Jamen vel også det der med, at det er en elev, man kender nogle behov hos, som ikke mødes hele tiden, og det, at man så, tilfældigvis når elev selv udtrykker behovet, har muligheden for at møde det behov. Altså sådan fordi det er ikke så tit, at det nødvendigvis kan ske, i hvert fald ikke så hurtigt. Det kan godt være, at man kan sige: "Men det vil jeg gerne på et tidspunkt, men det kan først blive på onsdag" eller et eller andet, ikke." (Fokusgruppe, skole D)

For det pædagogiske personale er det motiverende (ud over fagene og didaktikken) altså også at kunne opbygge og indgå i relationer med børnene og igennem disse relationer arbejde med at møde børnenes behov og vise dem, at de bliver set, hørt og forstået i det daglige, og at deres velbefindende er vigtigt og ligger de voksne på sinde – også i skolen. For lederne handler det i højere grad om at "finde løsninger", der betyder, at dette kan finde sted. Om det fortæller en mellemleder, som vi kan kalde Mette, og som også er blevet spurgt om, hvad en god dag er:

"Jamen det er, det er, når vi finder en rigtig god løsning. Når vi fx, altså det behøver jo ikke være en hel dag, men det kan være situationer, ikke. Der er som regel altid begge dele på en dag, men altså det er sådan en dag, og som regel, jeg synes tit, jeg har en rigtig god dag, når fx denne her lærer, Maria, hun kommer ned den ene dag og græder og er ... Og så i går sad vi så sammen, og jeg har ligesom sagt: "Okay, vi er nødt til at have en indsats på det her barn", og vi så sidder der, og de har haft kompetencecenteret, og vi får ligesom lavet en rigtig god plan, og jeg får spurgt ind til, nå men "hvem er der så?", "hvad er det så, I gør der?", og "hvordan vi får sparret, reelt får sparret om en pædagogisk-didaktisk udfordring og får en løsning og en plan og noget, der kører?". Det synes jeg er megafedt. Og det gør vi tit." (Interview, Mette, afdelingsleder på skole D)

Lignende svar og formuleringer stødte vi på hos andre lærere og pædagoger, og det er ikke overraskende, men helt i tråd med undersøgelser, vi tidligere har lavet blandt lærere i danske folkeskoler. Også her har lærerne givet udtryk for, at ansvaret for, at børn får en god skolegang og bliver sendt godt videre i livet, er et ansvar, som lærere meget gerne tager på sig – også selvom de ikke helt ved, hvad det nøjagtig kommer til at kræve af dem, fordi de ikke ved, hvad lige nøjagtigt deres elever kommer til at få brug for fra dem (se fx Böwadt et al., 2019, p. 44 ff., 2020, p. 111 ff., 2021, p. 332).

Det er også meget tydeligt, at lærerne ikke orienterer sig ret meget mod deres arbejdsplads eller deres arbejdsgiver. De orienterer sig mod deres elever. På den måde minder de på sin vis om politifolkene, der også skelnede skarpt mellem deres arbejde og deres arbejdsplads og var klart mest motiverede for den abstrakte kerneopgave, de gerne ville påtage sig ansvaret for, og så måtte de jo finde sig i, at det foregik på en arbejdsplads, de ikke altid syntes var indrettet så godt til formålet. Også lærerne har altså et klart billede af en kerneopgave, de meget gerne vil påtage sig ansvaret for, og om de lykkes med den eller ikke, er meget tydeligt, fordi børnenes reaktioner kommer prompte. Det handler det sidste afsnit i dette kapitel om.

Den delte bevidsthed og den umiddelbare respons

Selvom vi hørte om rigtig mange udfordringer (som vi skal se på i næste kapitel), om børn, der var svære at rumme, om hænder, der ikke slog til, og om kronisk dårlig samvittighed, så gjorde mange af lærerne og pædagogerne også et nummer ud af at understrege, at de havde et dejligt job, og at de holdt meget af deres elever og klasser. Når de fortalte om deres arbejde, understregede de ofte, at de klasser, de havde, var "en god klasse", og at deres elever var nogle dejlige børn. Det modsatte hørte vi aldrig. Det kom fx til udtryk i dette uddrag fra en feltnote, hvor en af forskerne fulgte læreren Lone i en meget livlig 2.-klasse, der skal lære tillægsord i en dansktime:

Feltnote, skole C

Tilbage efter pausen er pædagogen Anne der igen. Hun tager den anden del af klassen med. Lone går i gang med at introducere de resterende elever til det samme, som det første hold netop har været igennem. To minutter efter kommer Anne tilbage. En af pigerne har en rokketand, som hun har snoet rundt for at få den ud, men den er ikke faldet ud, og nu kan den hverken komme tilbage eller ud, og den gør meget ondt. Anne ved ikke, hvad hun skal gøre. Lone råder Anne til at tage pigen med over på kontoret, hvis de ikke kan løse det selv, må de jo så ringe til forældrene eller en tandlæge. Rød dreng har trukket danmarkskortet ned, men Lone siger, at det er ikke nu, de skal det. "Jamen det har jeg brug for." "Ja, det kan jeg godt se, men det er ikke lige nu."

Anne kommer efter tandpigens taske, og derefter går Lone for anden gang i gang med emnet om tillægsord. Hun skriver "tillægsord" på tavlen. Det er samme program som for den første gruppe. "Ida har en bluse. Ida har en rød bluse." "Hvordan er de to sætninger forskellige?", "Hvad fortæller 'rød'?", "At Idas bluse er rød! JA!!" "Det kan godt være, at I synes, det er nemt, men jeg bliver så glad som lærer, fordi så betyder det, at I er gode til at forstå, at et ord kan fortælle noget om og lægge sig til et andet ord!". Det er nu rød drengs tur til at læse. "Lidt højere. Jeg hører ikke så godt, jeg er jo ældgammel." Der er god koncentration, men nu banker en anden lærer på døren. Han vil have Lone til at hjælpe sig med noget. Hun giver børnene lov til at tegne, mens hun lige går ud og taler med den anden lærer. Børnene rejser sig og finder papir frem, og snakken breder sig selvfølgelig. Lone stikker hovedet ind igen. "Hey. Det er ikke okay, at jeg kan sidde ude på gangen og høre jer gennem døren." Børnene sætter sig til at tegne. Kort efter er Lone tilbage.

Hun roser tegningerne og undskylder, at hun nu vil sætte dem til noget svært igen. "Jamen vi var jo i gang med at tegne!" "Ja, men det var kun lige, mens jeg var ude på gangen." "Hvornår har vi frokost?" Hun klapper en rytme for at få ro og er netop gået i gang med for tredje gang at sætte børnene i gang med den opgave, de blev afbrudt i. En anden lærer stikker hovedet ind, fornemmer ... "Dårligt tidspunkt?" "Ja, faktisk," siger Lone og griner. Den anden lærer bakker ud ad døren igen og siger hviskende, mens hun peger: "Vi sidder lige herinde."

De tager fat på tillægsordene. "En sur hund." "En dum hund." "Ja, hvordan staver man til det? DUM, rigtigt! Kan I godt forstå, at nogle børn nogle gange kommer til at skrive DÅM? Det lyder jo som et Å." "En stor hund, en uhyggelig hund." De leger med at viske u'et ud og se, hvad det så bliver til. Fingrene skyder i vejret. "Man behøver bare at række fingeren op uden at sige noget," siger Lone. "Lad nu være med at afbryde hele tiden." Ternet dreng fortæller, at han op til halloween så en reklame for kager, hvor der stod, at man kunne tage (u)hyggen med hjem. "Det er jeg vild med!" siger Lone og skriver det på tavlen. "Du er jo nærmest en orddetektiv, der har været ud at opdage noget." Mørkegrå dreng siger, at stor og sort er næsten det samme, og at hvis man flytter t'et, så bliver det til det andet ord. Lone giver ham lov til at gå op

til tavlen og tegne med en anden farve, hvordan han vil flytte t'et. Han bliver også kaldt en orddetektiv. En foreslår "Zombie-hund", og de diskuterer, hvordan man staver til zombie, og hvad en zombie betyder.

Lone fornemmer på børnene (et par stykker sidder nu på gulvet), at de skal 10 minutter ned i gården. Det viser sig, at det, som den første lærer, der bankede på, ville, havde at gøre med en konflikt, som var opstået i frikvarteret mellem en af drengene i Lones klasse og en anden. Den anden lærer, der bankede på, ville hente rottehalepige til ekstramatematik. Lone fortæller mig om grøn dreng og kasketdreng [fra det første hold], der har det svært i klassen. Men faktisk er det blevet meget bedre, end det var tidligere. Og ham med konflikten har det heller ikke nemt. "Men det er nogle dejlige børn – en virkelig god klasse, en af de nemme!" understreger hun igen og igen. "Men som lærer er man altid splittet mellem, hvad der foregår forskellige steder i klassen. Nogle gange er man i gang med at forklare én elev noget, og så kan man fornemme, at der er noget, der er lige ved at gå grassat et andet sted, som man så er nødt til at tage sig af, så ens opmærksomhed er hele tiden delt," forklarer hun.

Der er nu en halv times pause, og vi sætter kursen mod lærerværelset. På vej over skolegården kommer en flok større drenge, som må gå i ca. 7.-8. klasse, forbi. "Hej Lone!" De stimler sammen om Lone og giver hende krammere. Det må være elever fra den tidligere 6.-klasse, som Lone senere fortæller om. Noget må hun i hvert fald gøre rigtigt, siden hun kan have gjort sådan et indtryk og have sådan en relation til dem.

Som man formentlig fornemmer på uddraget fra feltnoten ovenfor, handler meget af lærerarbejdet om at imødekomme elevernes behov og opbygge relationer. Og som vi ved fra tidligere undersøgelser, så er det, at eleverne er så umiddelbare, og at man så tydeligt får feedback på, om man gør det godt, med til at gøre lærerjobbet til et fantastisk arbejde. Vi ved også, at det især er forholdet til eleverne, som er afgørende for lærernes arbejdsglæde. Forholdet til eleverne er det, der betyder allermest (Böwadt et al., 2019, p. 46 ff.). Men som det også fremgår, kan disse behov indimellem være ganske svære at indfri på samme tid, fordi elevernes mange forskellige behov trækker lærerens opmærksomhed i mange retninger samtidig.

Netop derfor fylder inklusionsopgaven virkelig meget for lærere og pædagoger i folkeskolen i disse år, i og med at der rigtig mange børn, der har det svært, hvorfor undervisningen kan blive meget urolig og afbrudt, som det også fremgår af uddraget fra feltnoten ovenfor. Inklusion fyldte virkelig meget for både pædagoger, lærere og skoleledere, og derfor går vi mere i dybden med det lige om lidt. Men i første omgang er det vigtigt at understrege, at hverken lærere eller pædagoger er imod ideen om inklusion, og selvom en stor del af interviewene har handlet om, hvor frustrerende det er ikke at kunne indfri alle de behov, man synes, man bør indfri, så understregede de fleste lærere, at trods frustrationerne synes de samtidig også, at de havde et fantastisk arbejde.

Hvert interview blev afsluttet med spørgsmålet: ”Er der andet, du gerne lige vil have sagt på falderebet?”, og i mange tilfælde valgte lærerne at bruge denne anledning til at fortælle, at de trods alt det hårde også syntes, de havde et dejligt job. Fx svarede Britta, som er en erfaren lærer, således:

I: ”Er der noget, I savner at fortælle?”

B: ”Nej, ikke andet end at det er jo et spændende job at være lærer. [...] Og så det allerbedste, det er jo at se dem rykke sig og især over år altså, og ja, sådan noget – men det ved I jo som lærere – at man ser, at de flytter sig.” (Fokusgruppe, skole B)

Vi slutter kapitlet ved at vende tilbage til Selma, som også åbnede kapitlet, og som vi vil vende tilbage til i de følgende kapitler. Hun valgte nemlig også at slutte interviewet af med at understrege, at hun er glad for at være lærer, til trods for at hun i perioder har det virkelig dårligt og græder og ryster og har svært ved at sove. Hvorfor det er sådan, kommer vi ind på i de følgende kapitler, men her er foreløbig hendes egne ord i svaret på, om der var noget, hun gerne ville tilføje, inden interviewet sluttede:

”Ikke andet end at jeg nok gerne igen vil sige, at selvom det er megahårdt, så er jeg helt vildt glad for at være lærer. Og jeg er helt vildt glad for at være på denne her skole i det her årgangsteam og med de kolleger, jeg har. Så selvom jeg synes, det er megahårdt, og jeg i perioder ikke har det særlig godt, så har jeg brug for, at det bliver godt, for jeg har ikke lyst til at skulle skifte. Og jeg har også en forhåbning om, nu i forhold til tilbage i november, december – der synes jeg godt nok, det så trægt ud. At sådan det med, at nu er der kommet diagnose på ham. Nu kommer der til at ske noget med ham til august. Selvom der er lang tid til august, så det er ikke de næste fem år i hvert fald.” (Interview, Selma, lærer på skole D)

Kapitel 2: Hvad frustrerer i skolen?

I kapitel 1 viste vi, at lærere og pædagoger ligesom politifolk overvejende er public service-motiverede. Til forskel fra politifolk er vægten dog primært på det aspekt af motivationen, der retter sig mod *konkrete* andre, nemlig deres elever. Det kan handle om at hjælpe et barn i en udfordrende situation, undervise hele klassen i dansk eller igangsætte en pædagogfaglig indsats over for en gruppe børn i SFO'en.

Det aspekt af public service-motivationen, der omhandler en mere abstrakt samfundsmæssig opgave, omtales ikke så ofte blandt lærere og pædagoger som hos politifolk, men det aspekt betyder stadig noget, som også Selma gav udtryk for i citatet, der indledte kapitel 1. Sagt anderledes, så får lærere og pædagoger energien fra deres arbejde med konkrete elever i deres klasser, hvorimod politifolkene orienterer sig mod en mere abstrakt samfundsopgave, der potentielt set har med befolkningen eller alle borgere i samfundet at gøre, fordi tryghed er for alle, og fordi alle potentielt set kan udøve kriminalitet.

I dette kapitel vil vi undersøge, hvilke forhindringer lærere og pædagoger oplever, og hvad der demotiverer dem i arbejdet. Som det vil fremgå i kapitlet, er der især én slags situation, som lærere og pædagoger fremhæver som svær og demotiverende: *når de oplever ikke at kunne hjælpe alle elever – altså når de står i dilemmafyldte situationer, hvor de har ansvaret for at undervise hele klassen, men samtidig skal bruge tiden på en eller få elever, som har særlige behov*. De kan med andre ord opleve at svigte de mange elever, hvis de bruger tid og ressourcer på de få, eller de kan opleve at svigte de få, hvis de bruger tid og ressourcer på de mange.

I næste kapitel om moralsk stress viser vi, hvordan lærere og pædagoger oplever dilemmaet som en uudholdelig situation, hvor de tvinges til at gå på kompromis med deres faglighed og får dårlig samvittighed over for de børn, kolleger og forældre, de svigter, når de ikke kan være der for alle deres elever, men kun nogle af dem. I det følgende gennemgår vi, hvilke forhold lærere og pædagoger selv peger på som årsager til, at deres arbejde ender med at blive svært.

Forkerte opgaver og pseudoarbejde

Som nævnt taler lærerne og pædagogerne ikke nær så meget om decideret ”forkerte” opgaver, som politifolkene gør. Men de taler trods alt om nogle. Det drejer sig typisk om administrative opgaver, som de ikke kan se skulle gavne deres elever. Blandt sådanne typer af opgaver nævner de fx det at udfylde uddannelsesparathedsvurderinger og gennemføre nationale tests, fordi det tager tid, men ikke bidrager med noget for eleverne. En del lærere synes helt principielt, at det er forkert og upædagogisk at give børn eller unge mennesker et stempel med ”ikke uddannelsesparat”, ligesom mange lærere heller ikke synes, at de nationale tests er noget, der gør noget godt for deres elever eller for undervisningen (Vaaben, 2016). På den måde er det at lave uddannelsesparathedsvurderinger eller gennemføre nationale tests ikke nogen populær opgave.

Et eksempel på, hvordan det opleves at lave uddannelsesparathedsvurderinger, kan ses i dette uddrag fra en fokusgruppe på en af skolerne, hvor Katrine, der er lærer i udskolingen, udtrykker sin mening om netop det:

”Man har besluttet, at alle elever i 9. klasse skal have en udtalelse omkring, om de er uddannelsesparate eller ej. Så selvom vi egentlig har holdt skole-hjem-samtaler, og alle ved, hvad det er, der er planen, og planen er ligesom skrevet ned i nogle noter og så videre, så skal jeg bruge tid på at lave et skema, hvor der skal sættes nogle krydser, og så skal det sendes ud til hver forældre, fordi det er besluttet af nogle andre.” (Fokusgruppe, skole D)

Som hun senere uddybede, så føltes den slags opgaver som pseudoarbejde, fordi det faktisk kun var tre fra klassen, der ikke var vurderet som uddannelsesparate, men hun skulle udfylde skemaer for alle elever i klassen. At denne form for opgaver føles som meningsløst tidsspild for mange lærere, er ikke spor nyt. Det bekræfter blot, hvad vi har set i tidligere undersøgelser (Böwadt et al., 2019, p. 53 ff.; Pedersen et al., 2016, pp. 36, 46 ff.; Vaaben et al., 2021, p. 37). Men ud over de opgaver, som føles som forkert brug af tiden eller som pseudoarbejde, var der en lang række af opgaver, som egentlig føltes rigtige nok, men som bare var alt for omfattende og komplekse til, at lærerne syntes, de kunne lykkes med dem.

Rigtige opgaver – men mange og modsatrettede behov

Lærere skelner ligesom politifolk mellem rigtige (legitime) og forkerte (illegitime) opgaver. Og selvom de motiveres af de rigtige opgaver, er det desværre ikke sådan, at jo flere rigtige opgaver, jo mere motivation. Læreren taler ofte om, at de har alt for mange af de rigtige opgaver. Så selvom alle opgaverne opleves som rigtige og legitime, kan de simpelthen ikke nå det hele.

Som nævnt, oplever lærere og pædagoger især inklusionsopgaven som svær. De står i situationer, hvor de både har ansvaret for at undervise hele klassen og samtidig skal bruge tiden på en eller få elever, der har særlige behov. I vores interviews med lærere og pædagoger var der mange svar, der varierede over dette grundtema.

Allerede i feltnoten i kapitel 1 var det tydeligt, hvor mange forskellige behov den erfarne lærer Lone skulle imødekomme i sit arbejde med at lære børnene tillægsord. Undervisningen blev trods hendes enorme rummelighed og professionalisme alligevel urolig og afbrudt, og hendes opmærksomhed blev nødt til hele tiden at være splittet. Mange andre lærere fortalte om lignende problemstillinger. I vores første fokusgruppe fortalte læreren Martin, som underviser på 2. årgang, om netop dette:

”... du kan blive afbrudt ekstremt mange gange, og, hvad kan man sige, de afbrydelser, der kommer, det er jo fra måske en håndfuld elever, hvor det er et mindretal, der i og for sig ødelægger det for flertallet, ikke også. Og man bruger rigtig meget krudt på dem, der er højlydte, og hvor der jo nu kan sidde nogle stille piger, også nogle gange drenge, som lidt bliver, ja, lidt bliver tabt i det her, fordi der ikke er det fokus på dem, og de bliver lidt glemt.” (Fokusgruppe, skole A)

Også i udskolingen kan det være svært for lærerne at dække de mange forskelligartede behov i en klasse samtidig. Her fortæller Britta, som er matematik- og fysiklærer og underviser i 9. klasse, om denne problemstilling:

”Altså den 9. klasse, vi har, der er eleverne rigtig, rigtig forskellige. Vi sad faktisk og snakkede i vores team før sommerferien, hvor forskellige de i virkeligheden var. Der er nogle, som er meget, meget tilbageholdende, meget, meget, meget forsigtige.

Næsten ikke har turdet sige noget som helst. Og så er der lige det modsatte, det er klart, ikke også. Og så er der bare nogle ordentlige drengerøve, ordentlige brød, ikke også [...]. Men alligevel så har de jo kendt hinanden, siden de var helt små, ikke også, så de respekterer hinanden. Men det kan være svært, for der er så mange hensyn at tage. Især når man har nogle, der næsten ikke vil sige noget, fordi vi har været nødt til at udfordre dem her i 8. klasse, sige til dem, at vi overvejer faktisk at sende dem på kursus eller give en eller anden særlig indsats for dem, fordi vi synes, at det var ved at gå over i angst for dem.” (Fokusgruppe, skole B)

En af de måder, lærerne forsøger at håndtere forskellighederne på, er ved at lave mindre hold og sammensætte dem, så nogle af de stille måske får lidt bedre mulighed for at komme til orde, men så opstår der andre udfordringer. Som Jane, der er lærer på 6. årgang, reflekterer over i et fokusgruppeinterview:

”... man kan så sige, at man kan arbejde med mindre hold, ikke altså. Man kan lave det i grupper og sådan noget. Ja, og det vil jo tit være det. Men på den måde så bliver man sådan en, der vandrer rundt imellem dem, ikke også. Hvor du har mere mulighed for at være sammen med dem under hele processen [når de ikke er delt op, red.], ikke også. Det er lidt anderledes, ikke.” (Fokusgruppe, skole C).

Problemet med den splittelse, der kan opstå med gruppeopdeling, ses også af denne lille feltnote fra vores første skolebesøg.

Feltnote, skole B:

Stedet er i en 8.-klasse, og emnet for denne historietime er ”Hvad ved vi om Første Verdenskrig?”. Eleverne har set en film, som de taler om. Ernst, som er den lærer, jeg følger i dag, taler med dem om både de filmiske virkemidler og om, hvor mange mennesker der døde under Første Verdenskrig, og om, hvorvidt filmen havde været voldsom at se. Han sætter dem derefter i gang med gruppearbejde om emnet. Nogle af grupperne fordeler sig i andre lokaler, så kun et par små ”grupper” på to piger, der arbejder sammen, og to enkelt-piger sidder tilbage i klassen.

Så snart resten af eleverne har forladt klassen, står Ernst ved siden af mig: ”Jeg er ikke historielærer,” siger han. ”Det er noget, der godt kan give lidt dårlig samvittighed. Jeg er uddannet i linjefagene engelsk og geografi og har også undervist en del i matematik og natur-teknik. Det er noget helt andet at undervise i fag, hvor man har lidt mere klangbund. Jeg er selvfølgelig alment orienteret om historien, og det interesserer mig, men det er ikke det samme som, når man underviser i noget, hvor man er mere på hjemmebane”. Vi taler om, at det altid er en balance mellem, om linjefagsuddannelsen eller relationen skal veje tungest. ”Nå, men jeg er nødt til at gå ud at se til dem,” siger han.

Grupperne skal i løbet af den kommende halve time og en halv time næste mandag lave et oplæg, hvor de svarer på nogle spørgsmål. Han råder dem til at nedskrive stikord og sætninger og siger, at han håber, nogen vil være med på at fortælle klassen om, hvad de kom frem til efter næste mandag, hvor de i øvrigt skal have vikar.

Lidt efter kommer han ind til mig igen. "De elever, der har brug for mest hjælp, er som regel dem, der sætter sig længst væk," forklarer han. "I vores kommune har vi en meget høj inklusionsprocent på omkring 98 % - Carsten kan give dig det præcise tal. Men det er i hvert fald mange, der er inkluderet i den normale undervisning, og vi prøver at klare det med vores tre baser – du ved en slags mellemformer, som er det, der er meget oppe i tiden. Men der går også lidt købmandsbutik i det. I vores kommune koster det over 200.000 kr. at segregere en elev, så det kan bedre betale sig at holde dem på skolen," forklarer han.

Noget af det, der også kan give ham dårlig samvittighed, er den differentiering, han synes, han burde lave for de enkelte elever, der er meget forskellige. "Nu den drengegruppe, der sidder udenfor. Dem burde jeg jo nok have lavet en særlig opgave til. Men det gjorde jeg altså ikke, og det er jo nok ikke helt optimalt. Så prøver jeg i stedet at støtte dem og hjælpe dem med at afgrænse opgaven, så den bliver til at forstå for dem. Du kan jo også høre nu (der lyder latter fra gangen), at det, der foregår derude, ikke er fagligt. Så snart man er væk, laver de noget andet. Det betyder, at jeg ikke kan sidde herinde og have ro i maven. Jeg går lige ud til dem igen."

Som det kan ses af feltnoten, er læreren Ernst tydeligt splittet mellem de forskellige elever, og han suser rundt mellem grupperne for at hjælpe dem. Undervejs fortæller han om, at han burde have forberedt noget særlig undervisning for den drengegruppe, der har sat sig ude på gangen, og som er dem, han vurderer har sværest ved det faglige, og som burde have været hjulpet bedre, end de bliver. Men han har ikke nået at forberede noget særligt til dem, og netop derfor får han en større opgave med at hjælpe dem i undervisningen. På den måde kan manglende forberedelse være med til at skabe mere kaos i selve undervisningen, og når der er kaos i undervisningen, og læreren har behov for hjælp til eleverne, skaber det faktisk ekstra papirarbejde uden for undervisningen, fordi der skal registreres og dokumenteres i lange baner, inden der kan tildeles hjælp.

På den måde ender lærernes forberedelsestid med at blive spist af administrativt arbejde, som de laver i håb om at få hjælp, og på den måde er de endnu dårligere forberedt til at håndtere de meget forskellige behov inde i selve timen. Lærerne står altså i dilemmaer og er splittede i deres opmærksomhed inde i klasserummet, hvor de få elever tager tid fra de mange elever, og hvor de kan opleve didaktiske frustrationer, fordi de enten ikke kan gennemføre den forberedte undervisning (som vi så det med Christian i kapitel 1), eller fordi de som Ernst ovenfor ikke har nået at forberede undervisningen tilstrækkeligt til at kunne differentiere på en måde, der kan lette presset på dem selv i selve undervisningssituationen. Om dette fortæller læreren Sine i fokusgruppen på skole B):

”[Det er] træls at bruge tid på papirarbejde og ting og sager, ikke, fx underretninger skal man også lave, ikke. Jeg har haft noget med noget underretning lige for tiden, og der er lavet noget skema til en, der skal til psykolog osv. At man også skal bruge tid på det, som også tager tid fra forberedelse, hvor jeg fx i morges ikke er lige så godt forberedt til en dansktime, som jeg måske burde have været, fordi der var hende pigen, der skulle i retten sidste uge, så underretning, og i går var der en forælder, der skulle have udfyldt et skema på et barn, der skulle til psykolog, og så lige pludselig er dansktimen ikke ordentligt forberedt.” (Fokusgruppe, skole B)

Uanset hvordan lærerne organiserer undervisningen, oplever de med andre ord at stå i dilemmaer eller at være splittede på måder, hvor de ikke kan hjælpe alle elever. Nogle gange fordi de få forstyrrer de mange, andre gange fordi eleverne er på forskellige faglige niveauer, eller ganske enkelt bare fordi der er mange forskellige behov og hensyn at tage højde for. Det er vigtigt at understrege, at når det lykkes at få undervisningen til at fungere, kan det opleves meget tilfredsstillende. Men de fleste lærere og pædagoger i dette forskningsprojekt gav udtryk for, at som folkeskolerne er lige nu, så er det meget svært at få undervisningssituationerne til at fungere, så alle elever får, hvad de har behov for. Også dette er en bekræftelse af, hvad vi ved fra tidligere undersøgelser (Böwadt et al., 2019, p. 28 ff.; Pedersen et al., 2016, p. 36).

Men det interessante er, at disse problematikker bliver forstærket af nogle ekstra opgaver, der opstår uden for klasserummet, som betyder, at lærere så faktisk er endnu dårligere forberedt, når de kommer tilbage til klasserummet, fordi de skal bruge tiden på noget andet. Så der er både nogle rigtige opgaver, som der bare er mange af, og så er der nogle forkerte opgaver, som på en eller anden måde sniger sig ind og lægger sig oven i bunken.

Planlægning, eksplosion og didaktisk frustration

Mange af de opgaver, der produceres uden for klasserummet, og som spiser forberedelsestiden, kommer af, at lærerne bruger utrolig meget tid på at prøve på at få hjælp, så de ikke skal stå alene med de mange modstridende behov. Som Tina, der er læsevejleder for de allermindste, udtrykte det i en af fokusgrupperne:

”Men ellers så kan man jo sige, den skelsættende forskel, det er jo de der hænder. Altså det er jo det der med, at når man ofte står helt alene, og du, du ved godt, at der sidder en foran, som har brug for rigtig mange ressourcer, men at du ikke kan give det. Så det, drømmescenariet det er jo, at der er flere hænder, når man står og underviser de her store klasser.” (Fokusgruppe, skole A)

Også pædagoger og ledere fortalte om den næsten desperation, der kan opstå, når lærere igen og igen forgæves forsøger at få hjælp, så de ikke skal stå alene med en uløselig og ofte også ret ubærlig opgave, som der kan være tale om, hvis et barn har det så skidt, at det bliver udadreagerende og slår og sparker både lærerne og de andre børn i klassen. Selma, som er citeret i kapitel 1, fortalte om netop dette i et interview:

"Det er i det sidste halve år her, jeg synes har været sindssygt hårdt. Det er de udadreagerende børn, hvor de jo slår på hinanden og slår på mig, og man må stå og fastholde dem, fordi de ellers går rimelig meget på hinanden. (...) Det er, når det er koncentreret lige præcis om de der voldsomme episoder, at jeg synes, det er mega-hårdt, og det sidder bare i kroppen på mig i lang tid bagefter, og jeg ryster, og jeg får det fysisk dårligt af det. Det er så ubehageligt at stå i." (Interview, Selma, lærer på skole D)

Samtidig bliver det ekstra svært at stå i, fordi de råd, man får fra alle mulige instanser, ikke slår til. Hun fortsætter lidt senere i interviewet:

"Jamen det er jo netop det, jeg synes er så svært, fordi man får jo hele tiden råd om, at så skal I bare lave undervisningen mere tydelig for eleverne, sådan at de ved, hvad der skal ske. Bare sådan ... Hvis der er noget, at matematiklæreren i klassen og jeg er gode til, så synes jeg virkelig, at det er lige præcis det! Men det er netop det der med, at så kan de sidde og lave en opgave, og så sidder den ene og har sagt til den anden: "Er du færdig med din opgave?", og så tror den anden, at der er blevet sagt: "Du er færdig med din opgave". Og så kan det blive til at ah! □ lynhurtigt, altså på få sekunder, at der bare bliver slået og sparket løs og skubbet. Og for så at beskytte det barn, det går ud over, bliver jeg nødt til at gå imellem, og det bliver ligesom ved, til der ikke er flere kræfter tilbage, og vi kan slet ikke få snakket dem rolige igen." (Interview, Selma, lærer på skole D)

Det svære i situationen er således sammenstødet mellem den planlagte tid, hvor eleverne arbejder målrettet med deres opgaver, og så en tid, der pludselig bryder ud i et eksplosivt øjeblik. Og udfordringen i en sådan situation er, at det tager tid at vende tilbage til den planlagte undervisning, hvor ikke bare den udadreagerende elev, men også alle elever kan arbejde målrettet med deres opgaver igen. En lærer, Jan, fra en anden skole forklarer ret præcist om noget lignende, når han kredser om denne problemstilling med den tid, det tager at vende tilbage til den planlagte undervisning:

"Jamen nogle gange har jeg det, som om at det eksploderer. Og jeg bliver nødt til at ... så ved jeg godt, hvordan jeg skal håndtere de her elever, fordi nu har jeg efterhånden prøvet det en hel del gange, at de eksploderer. Men det tager tid, og den

tid kunne jeg så have brugt på noget af det, som jeg synes er rigtig, rigtig spændende undervisningsudvikling. [...] Med de elever, jeg har nu, og som kan eksplodere, der er problemet simpelthen den tid, det tager, før de kan falde ned. Fordi jeg ved, at vi altid nok skal nå et punkt, hvor vi kan snakke om det, og hvor vi får løst det og sådan noget. Det er egentlig ikke det, jeg ser som et problem. Det er, at det tager tid. Men det er jo selvfølgelig også en del af opgaven.” (Interview, Jan, lærer på skole A)

Som vi ser i citaterne, påvirkes lærernes motivation i sådanne situationer, fordi der går tid med at vende den pludselig eksplosion til en undervisningssituation igen. Denne tid ville lærerne hellere have brugt på at forberede eller gennemføre noget spændende undervisning. Lærerne beretter om noget, man kunne kalde *didaktisk frustration*, og den kan vise sig på flere måder.

For det første ved, at lærerne forhindres i at gennemføre noget spændende, de har forberedt. Det sås fx i eksemplet med matematiklærer Christian, som på grund af sygdom måtte være en-til-en på et bestemt barn i klassen, der havde det ”supersvært”, i stedet for at undervise i det matematikforløb, han havde forberedt og glædet sig til. Det var frustrerende, og han var ærgerlig og oplevede, at han havde forberedt sig forgæves.

For det andet kan didaktisk frustration vise sig ved, at lærerne ikke har haft mulighed for at forberede deres undervisning, så de står og underviser i noget, som de ikke selv synes, de er godt nok inde i, eller hvor de ikke har haft tid til at undervisningsdifferentiere og finde på noget, der egner sig til de mange forskellige niveauer, som deres elever kan være på. Det så vi i eksemplet med Ernst, der løb rundt mellem de forskellige grupper i historie, som ikke var hans linjefag, og hvor han heller ikke havde haft tid til at forberede noget særligt til den drengegruppe, som havde sværest ved det faglige, og som havde sat sig ud på gangen for at lave alt muligt andet end historie.

Men det at få hjælp til at håndtere eksplosioner eller bare mange modsatrettede behov er ofte en langvarig affære, blandt andet fordi der er utrolig mange aktører, der skal samarbejde og ”ind over” beslutningerne, om dette fortalte læreren Kasper:

”Tiden, den er næsten altid imod os. At der er så mange aktører, der skal indover, at det bliver sådan lidt nogle gange ’katten om den varme grød’. Og det er jo så altså det fuldstændig modsatte af, når man lykkes med det – der er det rigtig, rigtig fedt. Men det er også super, super demotiverende, når man står midt i den der kamp og ikke rigtig føler, man rykker på noget i situationerne. Eller hvis det er, at man står med ... med børn, som man rigtig, rigtig gerne fx vil have til at komme i skole. Men hvor man bare kan mærke, at det er måske kun mig, der har viljen ... Altså, at hverken barnet eller forældrene har samme vilje til det, og at alle ikke, hvad skal

man sige, spiller på samme banehalvdel, tror jeg.” (Interview, Kasper, lærer på skole B)

Som det fremgår af citatet, kan det at hjælpe eller få hjælp til et barn ofte føles som en form for kamp, hvor det ikke er alle ”spillere”, der trækker i samme retning, og det oplever lærere og pædagoger og skoleledere som utrolig frustrerende. Det vender vi tilbage til og uddyber i næste kapitel, som handler om moralsk stress.

Kapitel 3: Hvordan kommer moralsk stress til udtryk i folkeskolen?

I de to foregående empiriske kapitler har vi analyseret, hvad lærere og pædagoger værdsætter i deres arbejde, hvilke opgaver de bliver motiveret af, samt hvilke frustrationer de oplever.

Spørgsmålet, vi stiller nu, er det samme, som vi stillede i analysen af politiet, nemlig:

Hvilke moralsk stressende situationer oplever lærere og pædagoger i deres arbejdsliv, og hvilke perspektiver på moralsk stress i skoler kan vi på den baggrund udvikle?

Hvor politifolkene kunne opleve at svigte den abstrakte kerneopgave eller at svigte befolkningen ved at bruge deres tid på ligegyldigheder, er det anderledes i skolerne og hos lærere og pædagoger – her er overvejende rigtige opgaver. Der er bare for mange af dem.

Men selvom de rigtige opgaver fylder, er der også en bagside. Folkeskolerne har i mange år i udgangspunktet skullet kunne rumme (inkludere) alle børn, og det har givet anledning til mange dilemmaer (Ratner, 2013). I disse år er antallet af børn med særlige behov steget markant (Prytz, 2022), og det har gjort inklusionsopgaven særdeles vanskelig, hvilket blev tydeligt i vores interviews og fokusgrupper, hvor inklusionsopgaven og de medfølgende problemer fyldte meget.

For lærere og pædagoger er det derfor ikke i udgangspunktet den klassiske moralske stress, hvor den professionelle ved, hvad det rigtige er, der fylder. Ofte ved hverken lærere, pædagoger, eller skolelederne, hvad der er det rigtige at gøre med et barn i vanskeligheder – men alligevel kan de hverken få hjælp eller slippe ansvaret for barnet. De må derfor vælge, hvem de skal svigte, og selvom de finder en nogenlunde løsning i situationen, fylder de moralske overvejelser stadig – var det nu var den rigtige løsning? Hvad der skal ske med eleven på sigt? Og hvad med alle de andre elever, der også har behov for hjælp, men som ikke kan få hjælp?

Som Campbell et al. (2016) gør opmærksom på, kan det at stå i en dilemmafyldt situation også opleves som uudholdeligt og med et følelsesmæssigt pres af skyld, dårlig samvittighed og magtesløshed. Som lærer

og pædagog oplever man at måtte gå på kompromis med sin faglighed og menneskelige værdier, når man ikke kan være der for alle elever, men kun nogle elever.

Det er vigtigt at sige, at de lærere og pædagoger, som vi har undersøgt, også oplever andre moralsk stressende situationer end dilemmafyldte situationer. Fx så vi i kapitlet om frustrationer, hvordan Ernst kunne få lidt dårlig samvittighed, når han underviste i historie, som ikke var hans linjefag, og som han derfor ikke fagligt var helt på hjemmebane i. Vi vil dog i dette kapitel fokusere på inklusionsdagsordenen og de dilemmafyldte situationer, som lærere, pædagoger og ledere i den forbindelse står i, og som skaber et enormt presset arbejdsmiljø.

Til forskel fra situationen i politiet er lærerne og pædagogerne direkte konfronteret med den helt konkrete anden, som de synes, de svigter. Denne konkrete anden er ovenikøbet ofte deres egen elev, som de typisk har en tæt relation til og holder meget af. Den utilstrækkelighed og magtesløshed, som lærere og pædagoger og skoleledere oplever, har derfor ansigt på i en anden udstrækning end i politiet, hvor magtesløsheden ofte handlede om at lave ligegyldigt arbejde og dermed svigte en abstrakt samfundsopgave eller en abstrakt anden i form af "befolkningen".

Ligesom politifolkene kan lærere og pædagoger godt rationelt forstå, at det "ikke er deres skyld", at situationen er, som den er, og at ansvaret ligger et andet sted, men i kraft af at de står ansigt til ansigt med det barn eller det unge menneske, som de synes, de svigter, hjælper den rationelle forståelse ikke meget. Oplevelsen af at svigte føles meget stærkt, og situationen opleves som meget uudholdelig og akut, og alligevel fastholdes de ofte over en længere periode i denne uudholdelige situation, fordi de ikke kan få hjælp. Når lærere og pædagoger oplever at svigte eleverne, kan de ikke leve op til deres forpligtigelser og til de bagvedliggende værdier, der udtrykker, hvem de er, og hvordan de ser sig selv som lærere og pædagoger. Derved trues hele deres identitet og deres selvforståelse, hvilket også andre forskere har påpeget kan være en konsekvens, som vi påpegede i teorikapitlet (Batho & Pitton, 2018; Sørensen, 2008).

For at undersøge de følelser, værdier og identitetsmæssige spørgsmål, der rejser sig, vil vi i det følgende analysere udvalgte lærere og pædagogers udsagn tættere, end vi gjorde i politiet, hvor vi gik mere bredt til værks. Lad os starte med et eksempel, der illustrerer en dilemmafyldt og moralsk stressende situation, som desværre ikke er enestående for de skoler, vi har undersøgt. Vi tager igen fat i læreren Selma.

Det dilemmafyldte klasserum og følelsen af at svigte eleverne

Selma er klasselærer for en 2.-klasse, hvor der går en dreng, som har det virkelig dårligt, og som er udadreagerende, hvilket går ud over de andre børn i klassen. Som hun fortalte, da vi var på besøg på skolen, så var situationen så anspændt, at hun nogle uger forinden havde været helt ned på gulvet at ligge for at holde den udadreagerende elev fast og forhindre ham i at slå de andre elever. Episoden havde efterladt hende i en tilstand, hvor hun havde grædt og rystet over hele kroppen, og som hun forklarede, så

troede hun ellers, at hun som en erfaren lærer var ”færdig med at have det sådan”, og hun forklarede også til sine bekymrede kolleger, der spurgte, hvorfor hun græd, og hvad hun var ked af, at hun egentlig ikke var ked af det, men at det ”bare var hendes krop, der reagerede”. Oplevelserne (for der var nemlig flere) havde fået hende til at føle sig lige så usikker, som da hun var helt nyuddannet, og hun havde svært ved at sove om natten. Her fortæller hun i et efterfølgende interview om, hvorfor hun tror, hun har det sådan, og kommer ind på de moralske overvejelser:

”Jamen det tror jeg er, fordi jeg jo grundlæggende synes, at alle børn skal være trygge, når de går i skole. Og så tror jeg, at det er det der med, at jeg ikke formår at skabe en dag, hvor børnene er trygge. At det er det, der sætter sig på samvittigheden. Og så det der med at skulle ringe hjem til forældre og sige: ”Dit barn er blevet slået og sparket på i dag af en af klassekammeraterne”, det er sådan, at det bare ...” (Interview, Selma, lærer på skole D).

I Selmas tilfælde kan man tydeligt genkende de to faser i moralsk stress (Campbell et al., 2016). En første fase med en umiddelbar voldsom kropslig reaktion og en efterfølgende fase, hvor moralske overvejelser tager over, og spørgsmålet om hendes identitet som lærer dukker op. Men Selma har ikke kun dårlig samvittighed over for de børn, der risikerer at blive slået (og deres forældre). Hun føler sig også utilstrækkelig og magtesløs over for eleven selv, som tydeligvis har det virkelig skidt, og derudover oplever hun også at svigte en anden elev i klassen, der ligeledes har brug for hendes opmærksomhed:

”... det kræver igen bare flere hænder, fordi vi har også en pige, der bare er mega ked af det, og hun er ked af det, fordi hendes far i perioder er indlagt, fordi at han har ondt i tankerne, så ... Og hun trækker sig væk fra klassen og sidder ude i garderoben og er ked af det. Og så sidder hun derude, og jeg kan se hende igennem ruden, og jeg ved jo godt, at hvis jeg går ud og sidder og snakker med hende i 5-7 minutter, så kan jeg sagtens få hende til at få lyst til at komme med ind i klassen igen. Men jeg gør det jo ikke, fordi jeg ved godt, at hvis jeg er derude, og jeg er alene, at så går der ikke lang tid, før der er noget nær ragnarok inde i klassen. Så der ville det jo igen give sindssygt god mening at være to, for at den ene så kan tage sig af hende, og den anden kunne være i klassen. Men jeg ved også godt, at det er ikke en mulighed med de timer, og hvad det koster og alt det der.” (Interview, Selma, lærer på skole D)

Hvis vi ser isoleret på Selma og pigen, som Selma kan se gennem ruden, er der på den ene side tale om et eksempel på helt klassisk moralsk stress, hvor Selma godt ved, hvad der er det rigtige at gøre, men hun føler sig forhindret i at gøre det (Jameton, 1984). Selma kan se den pige, som er mega ked af det, gennem ruden. Hun ved også, at det rigtige er at gå ud og trøste hende. Hun er også ret sikker på at hun med sin faglighed og sin relation til pigen vil kunne lykkes med at gøre det rigtige og få pigen med ind i klassen igen, så Selma ved faktisk godt, hvordan hun ville løse opgaven, hvis hun havde muligheden. Men hun er

forhindret i at gøre det, hun ved er rigtigt at gøre, fordi hun ikke har nogen, der kan hjælpe hende med at holde styr på resten af klassen imens.

Men man kunne også anskue det som et moralsk dilemma: Hvem skal hun prioritere, og hvem skal hun svigte, når hun ikke kan være flere steder på én gang? Denne forståelse er mere i tråd med Campbell et al.'s pointe om, at sådanne moralske dilemmaer placerer medarbejderne i en situation, hvor de ikke kan undgå at gøre noget forkert (Campbell et al., 2016, p. 5). Man kan sige, at dilemmaer og prioriteringer er en del af lærerarbejdet, og at professionalisme netop indebærer at træffe valg på baggrund af sit professionelle skøn, og Selma forklarer også, hvorfor hun har skønnet, at det klogeste nok var at blive inde i klassen for at minimere risikoen for eksplosioner, og hun udtrykker faktisk også en vis forståelse for, at situationen er, som den er, og at der ikke er timer og penge nok. Samtidig er hun dog også frustreret over, at hun overhovedet bliver bragt i en situation, hvor det er nødvendigt at træffe sådanne valg på daglig basis, og hun er mærket af det, fordi det har sat sig i hendes krop, og som hun forklarede et andet sted i interviewet, så kom det til udtryk som rystelser, gråd og søvnløshed.

Det er samtidig tankevækkende, at selvom Selma godt ved, at dilemmaet er opstået på baggrund af ressourcesituationen, og andre dermed har ansvaret, oplever hun alligevel indadrettede negative følelser af utilstrækkelighed og dårlig samvittighed, da det er *hende*, som står i klassen og er fanget i den uudholdelige situation. Det betyder, at under alle omstændigheder – om Selma føler sig forhindret eller står i et dilemma – så oplever hun sig involveret i en moralsk uønsket situation, og det mærkes tydeligt i kroppen.

Også matematiklæreren Christian, som vi fortalte om i kapitel 1, står i et dilemma, der sætter gang i moralske overvejelser. Han fortalte om, hvordan han havde forberedt noget virkelig fed matematik, som han glædede sig til at prøve af sammen med sine elever. Desværre fik Christian, som vi nævnte, aldrig mulighed for at gennemføre den undervisning, han havde forberedt, fordi han skulle vikariere for den pædagog, der som en midlertidig løsning var blevet sat på den udadreagerende dreng, men som var blevet syg. Det var Christian selvfølgelig ærgerlig over, men faktisk var han enig i, at det var den rigtige løsning:

"Jeg accepterer det fuldstændigt, for jeg kan sagtens se, at hvis han ikke har en god dag, så går det ud over alle på en eller anden måde. Og ja, han har brug for genkendelighed, når han møder, og sådan noget. Men det er fandeme svært at skulle stå og kigge de der andre forældre i øjnene også og sige: "Jeres barn har vikar hele ugen, fordi jeg skulle være på det her ene barn." Jeg kan ikke stå og lave matematikundervisning, det er en ung vikar, der står for det." (Fokusgruppe, skole D)

I dette tilfælde vender prioriteringen i dilemmaet og de moralske overvejelser den modsatte vej. Her udøver lærerne, pædagogerne og skolelederen i fællesskab et professionelt skøn og beslutter, at det ene barn med særlige behov i denne situation har førsteprioritet. De andre i klassen må derfor undvære deres matematiklærer, men alligevel presser de moralske overvejelser sig på, for det er stadig svært at skulle stå og se forældrene til de andre børn i øjnene og forklare, at de skal have vikar hele ugen. Over for forældrene isoleret set oplever han noget, der minder om klassisk moralsk stress, fordi han faktisk ret præcist ved, hvad han burde gøre, og hvordan han vil gøre det (undervise i matematik, hvilket han er yderst kompetent til), men er forhindret i det. Men over for den udadreagerende elev aner han og de øvrige professionelle på skolen faktisk ikke rigtig, hvad de skal stille op, og ligesom klasselæreren Selma er de frustrerede over, at de overhovedet står i en situation, hvor den slags umulige valg er nødvendige at træffe på daglig basis. Det betyder, at situationer som de beskrevne bliver ved med at dukke op igen og igen og igen.

Opsummerende sagt, væver denne oplevelse af at føle sig forhindret i at gøre det, som man som lærer fagligt og menneskeligt mener er det rigtige, sig ind i grunddilemmaet om, at lærere gerne vil hjælpe alle elever. Men de oplever at svigte de mange elever, hvis de bruger tid og ressourcer på de få, eller de oplever at svigte de få, hvis de bruger tid og ressourcer på de mange. Som en skoleleder forklarede:

"Det er vanskeligt for lærerne at kunne rumme det, og de oplever hele tiden at sælge nogen, når de giver en-til-en guidning, som de her elever har brug for. For så er der andre elever, de ikke kan være der for. "Nogle ville kunne få det bedre og lære mere, hvis jeg kunne være tre steder samtidig," tænker de. Vi har givet nogle støttetimer og en social- og sundhedsassistent 20 timer om ugen som ekstra voksen sammen med PPR-sparring og et hav af netværksmøder og mellemrumstilbud fx for de angste elever, og en skal også videre i en specialklasse. Men det slider bare." (Interview, Peter, skoleleder på skole B)

Selve metaforikken om at "sælge" elever emmer af moralsk overvejelse – det at "sælge nogle børn" lyder ikke rart for en lærer, og det kan, hvis vi trækker metaforikken videre, betyde, at lærerne oplever, at de sælger ud af sig selv, fordi de ikke kan være der for alle de børn, der har et særligt behov. Lederen sætter det moralske dilemma endnu mere på spidsen, når han reflekterer over, hvordan han ledelsesmæssigt griber det an:

"Så vi har flere veje at gå. Jeg har prøvet at italesætte, at det er ikke jer [lærerne, red.], der er noget galt med, det er opgaven. Det er en opgave, der ikke lige sådan er løselig. Og så taler jeg med dem om, at de må prøve at acceptere det og finde ressourcer til at gøre det mere løseligt og skruer på eget ambitionsniveau, så det passer til de børn fagligt set. Men det er svært for lærerne at acceptere, at mange af disse børn har dårlige forudsætninger for at lære, og vores perspektiv som ledelse er, at de ikke skal i specialtilbud, for de har ikke forudsætninger for at lære mere, end de

gør, og de trives socialt i klassen, og de følger det, som er deres potentielle læringskurve, så det bliver ikke bedre med et specialtilbud. Og det kan være voldsomt for lærerne. Lad mig give et eksempel på, hvad en lærer siger: "Hvis nu jeg kunne sidde alene med lille Peter, så er jeg sikker på, at jeg kunne lære ham mere", men det er bare ikke sikkert, for rent kognitivt kan han ikke lære mere. Sprogligt ligger han blandt de 1 procent laveste i Danmark. Det viser PPV'en, hvor IQ-testen er beskrevet. Og der er også et resourcespørgsmål. Når vi skal flytte en elev til en specialklasse, skal vi se en virkelig gevinst for barnet, dernæst for klassen og i forhold til lærerne." (Interview, Peter, skoleleder på skole B)

Afdelingslederen forsøger på flere måder at gribe og håndtere det moralske dilemma for lærerne ledelsesmæssigt. Lederen prøver gennem sin kommunikation at "af-individualisere" problemet og flytte det væk fra lærerne ved at forklare lærerne, at det ikke er dem, der er noget galt med, men opgaven, for på den måde forsøge at løsne lærerne fra deres moralske åg. Lederen forsøger også at gribe til faglige ledelse og anspore lærerne til at sænke de faglige ambitioner set ud fra elevernes forudsætninger og dermed muligheder for at lære, også ved hjælp af socialpædagogisk viden om den pågældende elev.

Problemet er blot, at lærerne godt rationelt kan forstå, at det ikke er dem, der er noget galt med, men emotionelt rammes de bare alligevel. Vi har ikke undersøgt, om det var muligt for de pågældende lærere i den omtalte klasse at følge deres leders anmodninger om at sænke deres faglige ambitioner i lyset af opgaven og elevernes forudsætninger. Vi vil med citatet blot vise, at de moralsk stressende situationer, læreren står i, er sejlivede og rører ved noget grundlæggende i lærergerningen, hvor det med at sælge ud af sig selv rammer ind i en kerne i forståelsen af moralsk stress i skoler, og som vi skal se i næste afsnit er det ganske svært for lærere at sænke ambitionerne, ikke mindst hvis problemet med manglende tid og ressourcer bliver individualiseret og gjort til lærerens ansvar.

Professionelle og menneskelige kriser

Som Kasper forklarer i dette interviewuddrag, så er det svært at skille det menneskelige og det professionelle ad:

"Vi har jo fået at vide lige siden lockouten og alt det der dengang, at når der ligesom ikke er mere tid, så må man ligesom sætte barren lidt lavere ... for sine egen ambitioner, både på egne og børnenes vegne. Og det synes jeg jo er super utilfredsstillede. Altså det er da, sagt på godt jysk – rigtig, rigtig træls. Når vi ikke ... når man skal sætte barren lavere end, altså når det er nogle ydre omstændigheder, som gør, at barren skal være lavere, end hvad jeg mener er det rigtige sted, eller hvad skal man sige. Når man ikke ... når jeg føler, at jeg kan gøre det bedre ... men ikke kan det. Jamen så, det gør da noget ved min, man kan sige ... afmagt er et stort

ord at bruge omkring det, men det rører ved min professionelle stolthed ... Og i det her job bliver det nok så også lidt min menneskelige stolthed, fordi det kan være svært at skille de to ting helt ad sådan, synes jeg ...” (Interview, Kasper, lærer på skole B)

Når han bliver bedt om at ”sænke barren”, bliver problemet med manglende ressourcer og tid individualiseret og gjort til *hans* problem. Det er *ham*, der skal lære at leve med et lavere ambitionsniveau ikke bare på egne, men også på børnenes vegne, og det rammer ham både på stoltheden og ved, at han føler sig afmægtig. Men han bliver ikke bare ramt på sin *professionelle* stolthed. Han bliver også ramt på sin *menneskelige* stolthed, når han bliver bedt om at gå på kompromis med, hvad han synes er rigtigt. Han har ikke mulighed for at se sig selv i de værdier, som han mener, han burde repræsentere, og som giver ham stolthed og afspejler, hvad han er god til og står for.

På den måde bekræfter den måde, lærerne og pædagogerne talte om deres arbejde på, den pointe, som Batho og Pitton formulerede i deres definition af moralsk stress. De understregede, at moralsk stress bl.a. bliver så problematisk, fordi man føler, at man *ikke kan være sig selv* (Batho & Pitton, 2018). Det handler således ikke bare om at måtte sænke barren og gå på kompromis med sin faglige stolthed og på den måde leve med lidt såret forfængelighed. Identitetskrisen antager en eksistentiel form, netop fordi det professionelle og det menneskelige ikke kan skilles ad, og ikke mindst fordi det involverer nogle følelser, der handler om, hvordan man er over for andre. Det, der så gør problemstillingen endnu mere alarmerende, er, at lærerne og pædagogerne ikke bare føler sig ansvarlige for deres eget arbejde og deres egen måde at behandle andre på. I lighed med politifolkene føler de sig ansvarlige for, hvordan det samlede system virker, og hvordan det samlede skolesystem behandler og svigter eleverne.

Bekymringer for elevernes fremtid

Vi har berørt ovenstående dilemma om, at lærere står i situationer, hvor de ikke kan hjælpe alle elever, og derfor altid føler, at de sælger ud og svigter nogle elever. Men der er også et andet moralsk dilemma på spil, nemlig dilemmaet mellem at have ansvaret for at møde det enkelte barns aktuelle behov og så stå på mål for barnets fremtidige muligheder og livsudfoldelser. Dette dilemma så vi bl.a. hos en inklusionspædagog, der dagligt står med de sværest udfordrede børn og nogle gange må give slip og visitere dem videre. Det er hårdt, hvilket Rebekka, som er inklusionspædagog, giver udtryk for i dette interviewuddrag:

I: ”Nå, men lad os gå lidt videre over i det her moralsk stress og dårlig samvittighed. Vi talte om det sidst, og du gav mig nogle glimrende refleksioner, har du tænkt over noget siden sidst med det her moralsk stress?”

R: "Jeg har i hvert fald tænkt over, at det er, nogle gange så kan det godt være hårdt at have et ret stort ansvar i forhold til de her børns fremtid. Netop fordi det er jo ikke mig, der sidder og beslutter, om børnene bliver visiteret eller ej. Men fordi mig og min kollega, Henrik, er så tæt på disse børn, sammen med lærerne selvfølgelig, så bliver vores stemme rigtig vigtig i, hvad det er, man peger på fra PRR's side. (...) Vi har magt til med vores pædagogiske notat at pege det i en retning af, hvad vi tænker vil være bedst for barnet, igen også i samråd med vores ledelse, hvad tror vi ville være det bedste, og det er nogle gange, hvor jeg sådan synes, det egentlig har været svært at slippe efter, altså når jeg har fri ... det der med, hvad er det bedste for det her barn? Hvis han kommer på specialskole, vil han så få det generelt bedre i sit liv? En ting er jo, at det er svært for ham at gå i skole, men hvad vil det gøre ved sådan hans måde at se sig selv på, og hvad med at kunne spejle sig i de almindeligt fungerende børn, alt det, som jeg jo synes, altså som vender tilbage til udgangspunktet om, at jeg synes, inklusion er en god ide. Så synes jeg jo ikke, at det er en god ide, at de skal sendes et andet sted hen, hvor der går børn måske med kun autismlignende udfordringer. Så jeg kan godt komme til at tænke meget over, hvad vil det gøre for hans fremtid, at vi tager denne her beslutning. Men den ligger jo også i, hvis man ikke tager den beslutning, men han trives jo ikke, altså. Så det synes jeg, at jeg har oplevet nu et par gange sådan her, også fordi vi lige har været i visitation i december, ikk." (Interview, Rebekka, skole D)

Rebekka mener fagligt set, at det bedste er, at børnene bliver i almenklasserne, og hun kan derfor ikke bare slippe et barn og lade andre fagpersoner overtage ansvaret i specialskolerne – i det mindste ikke uden at vide, om det barn er sendt ordentligt afsted og får det godt det nye sted. Hun slipper ikke bare børnene, men føler et stort ansvar for dem, også når de er ude af hendes hænder. Fx fortæller hun om møder i ressourcecenteret, hvor en administrativ logik tager over, og de "streger børnene over på en liste" – det er godt, når børnene er streget over, fordi de er kommet godt videre, og de ikke længere har ansvaret på skolen, bliver der sagt, men det er ikke godt, når de ikke kan gøre mere, og barnet er i mistrivsel og bare bliver sendt videre, synes Rebekka.

Det interessante er, at der er flere forskellige indadvendte følelser på spil hos Rebekka, der gør, at vi kan sige, at hun er involveret i en moralsk uønsket situation med børn med udfordringer. Længere inde i interviewet vender vi tilbage til spørgsmålet om dårlig samvittighed, og det er interessant, at hun tydeligt afviser at have dårlig samvittighed, men til gengæld peger på nogle andre indadvendte negative følelser, og hun forklarer ligeledes, at hun kan få ondt i maven over bestemte børn, fordi hun er fagligt uenig i en beslutning om, hvad der skal ske med dem:

Rebekka: "Nej. Jeg får ikke dårlig samvittighed. Jeg har næsten altid god samvittighed. Vi gør noget! Altså, jeg ved, at hver dag, når jeg går på arbejde, så gør

jeg det så godt, jeg kan. Altså virkelig sådan. Jeg tror, jeg tænker mere, at hvor er det godt, at jeg er der, og de andre er der, og at vi gør noget. Så jeg får ikke dårlig samvittighed, men jeg kan godt få, igen, sådan: Hvor er det dårligt, at jeg i et team, altså i et lærerteam og mig, der kan jeg godt få det sådan, hvor er det dårligt af dig, at du ikke får det til at ske bedre. Sådan kan jeg godt få det. Du har ikke sagt det tydeligt nok til lærerne, eller du har ikke fået dem overbevist om et eller andet, ikke.”

I: ”Bebrejdelser over, at du kunne have gjort mere?”

R: ”Ja, ja. Det kan jeg godt. Sådan, ja, bebrejdelser over du skulle, når der ligesom er noget, der ikke lykkes, men du skulle have gjort det bedre. Sådan kan jeg godt få det [...] og så har jeg lige haft et barn, hvor der ligesom var blevet sådan en enighed, og forældrene ville gerne have ham på specialskole. Hvor jeg sådan helt – jeg er slet ikke enig! Jeg er virkelig sådan: Det kan jeg slet ikke. Jeg kan ikke sætte min underskrift på det! Så kan jeg godt få lidt ondt i maven over det. Det går sådan helt imod, hvad jeg ... Det kan godt være, at om et år, så er det det, vi gør. Men vi har ligesom ikke givet det nok tid endnu til at beslutte det. Altså det er måske ikke så meget med, at det så ikke lykkes, det er mere sådan, at vi ikke har prøvet nok eller sådan, ikke.” (Interview, Rebekka, inklusionspædagog, skole D)

I den måde, Rebekka fortæller om sine oplevelser på, ser vi tydeligt, hvordan hendes følelser er kropsliggjorte tanker (Levy, 1984; Rosaldo, 1984). Hun får ondt i maven over at måtte medvirke til at sende et barn videre, fordi hun ikke er enig i beslutningen. På sin vis kan man sige, at hendes professionelle skøn mærkes med kroppen – i hvert fald når hendes skøn fortæller hende, at der burde ske noget andet med det barn, end der gør. Denne pointe om, at det professionelle skøn mærkes med kroppen, har vi uddybet i et bogkapitel (Gylling et al., 2023).

Det ses også i citatet, hvordan hele hendes identitet eller selv er på spil, og at hun, som Batho og Pitton påpeger, forhindres i at være sig selv (2018). Det ses særlig tydeligt, når hun forklarer, at hun ikke kan ”sætte sin underskrift” på det, der skal ske med barnet. Underskriften er et meget tydeligt og juridisk udtryk for, hvad man kan stå inde for som person, og det ikke at kunne sætte sin underskrift på noget er en tydelig afvisning af at kunne stå inde for eller identificere sig med det, der skal ske med det pågældende barn. Men samtidig siger Rebekka ret tydeligt, at hun *ikke* har dårlig samvittighed. Hun understreger, at hun næsten altid har *god* samvittighed, fordi hun dog i det mindste *gør* noget. Hun synes bare ikke, at hun eller skolen *gør nok*. Det er en vigtig pointe. Hendes indadrettede negative følelser handler ikke om, at hun burde have handlet *anderledes*, end hun gjorde. Der er snarere tale om en utilstrækkelighedsfølelse, der siger hende, at hun og kollegerne burde have gjort *mere*.

Andre pædagoger, som vi har undersøgt på andre skoler, beretter ligeledes om situationer, hvor de oplever, at de børn, som har det svært, ikke bliver hjulpet på en måde, der passer til dem, og det tærer på pædagogernes samvittighed. Som en pædagog fra en anden skole fortæller, oplever han at have det skidt, når de såkaldt udfordrede børn skal modtage det, han kalder "hård undervisning" fra lærerne, hvor de skal sidde stille og koncentrere sig i længere tid, end han med sit professionelle skøn vurderer, at disse elever kan rumme.

Men også lærerne kan, ikke overraskende, opleve "at tage børnene med hjem", fordi der ikke er fremskridt i processerne for de børn, der har det svært. Det talte den erfarne lærer, Birthe, om i en fokusgruppe:

Birthe: "Når man er oppe for at tisse kl. 4.15 om natten, og så kommer man i seng igen, og så ligger man og tænker "for hulen altså"! Og så kværner man afsted. Når man så møder på arbejde næste dag, og man møder sine kolleger og siger: "Nu har jeg ligget og tænkt på det her de sidste" ... "Nåh ja, men der kunne du da have ringet til mig, for det gjorde jeg også" (griner). Men det er jo det, vi oplever, altså." (Fokusgruppe, skole A)

Det interessante i samtalen er, at da vi først begyndte at spørge ind til, om den mere erfarne lærer gik hjem med dårlig samvittighed, svarede hun bestemt nej, men senere i interviewet fortæller hun alligevel om, at hun så at sige tænker over og bliver frustreret over de børn, som har det svært, og som står i en venteposition, hvor "tingene ikke rykker sig", som hun sagde. På den måde påvirkede de langstrakte processer, som børnene gennemgik, også de lærere og pædagoger, som var omkring børnene. Selvom disse lærere og pædagoger udmærket med deres rationelle forståelse vidste, at det ikke var deres skyld, at børnene ikke fik den rette hjælp, fjernede denne viden ikke deres bekymring for børnene. De fik alligevel ondt i maven og havde svært ved at sove om natten. På den måde hjalp det ikke meget, at de fik at vide, at de måtte sænke barren.

I det følgende vil vi se nærmere på, hvordan lærere og pædagoger forholdt sig til disse moralsk stressende situationer. Hvad gjorde de? Fandt de nogle organisatoriske "workarounds", så de alligevel kunne imødekomme de modstridende behov? Kunne det fungere? Hvor udspillede der sig kampe om ressourcer? Og hvordan forholdt lederne sig til det hele?

At blive fastholdt i moralsk stressende situationer: dokumentation, møder og komplekse beslutningsgange

En af de overvejelser, der gik igen blandt de lærere, ledere og pædagoger, vi talte med, var den langsommelighed, der var forbundet med at få hjælp, når der var en elev, der havde det så skidt, at læreren enten måtte vælge mellem at svigte den ene elev eller at svigte resten af klassen.

Hvis vi vender tilbage til læreren Christian, der måtte vikariere for en syg pædagog, så havde han og kollegerne sammen med skolelederen gennem længere tid forsøgt at få en mere langsigtet løsning for drengen, men det var indtil videre ikke lykkedes. Til gengæld havde de brugt utrolig lang tid på at prøve. Om det fortæller Christian videre:

”En af de ting, som på en eller anden måde forekommer mig sådan helt vanvittigt, er, at vi bruger så meget tid på at dokumentere, fordi vi ved, hvis bare der skal være en mulighed for, at vi får hjælp et højere sted fra i systemet, så skal alt bare være dokumenteret sådan helt ned til det mindste, ikke. [...] Men der er ikke nogen på skolen, der ikke ved, at det er sådan her, det er med den her elev nu. Der bliver ikke bidraget med noget nyt i alle de her beskrivelser. Det føles lidt som pseudoarbejde for at tilfredsstille noget et højere sted i systemet, selvom samtlige fagpersoner, der har kigget på denne her elev omkring skolen, er enige om, at han har brug for noget mere. Og det er ligesom om, at fagpersonens vurdering sådan up front ikke er nok, men der også skal ligge en eller anden form for data på, at det rent faktisk er sådan her.” (Fokusgruppe, skole D)

Medarbejderne og ledelsen bliver således fastholdt i tilbagevendende moralsk uønskede situationer, hvor de ikke har mulighed for at ændre på tingene eller løse situationen, hvorfor der opstår en form for moralsk restkategori (Campbell et al., 2016, p. 2), der igen og igen presser dem. Eller sagt på en anden måde, så forsøger medarbejderne at få hjælp, men selvom alle fagpersoner ved, at barnet har behov for hjælp, skal de hele tiden dokumentere over for systemet, hvorfor der er behov for hjælp.

Det var også svært at forstå, at der skulle holdes så mange møder om elever, der har behov for hjælp. Disse møder involverede en hel masse mennesker, så medarbejderne kunne ikke lade være med at fundere over, hvad man kunne have udrettet, hvis man i stedet havde brugt disse mange menneskers tid på at hjælpe de elever, som møderne handlede om. Også her lignede pædagoger og lærere til en vis grad politifolkene, når de savnede det ”rigtige politiarbejde”, men i stedet sad og producerede pæne tal. Tankerne om, hvad man kunne have udrettet i stedet for at bruge tiden til forkerte opgaver, fyldte også for lærerne, hvilket ikke er overraskende, for det ved vi også fra tidligere undersøgelser (Böwadt et al., 2019, p. 53 ff.; Sørensen, 2008). Katrine, som er lærer, fortæller her i et udklip fra en fokusgruppe:

”Så holder vi en hel masse møder. Vi holder så mange møder, hvor man tænker okay, vi har sagt præcis det samme på det her møde, som vi sagde for en måned siden, hvorfor fanden holder vi det her møde? Hvorfor bruger vi ikke den halvanden time til faktisk at gå ud og udføre, altså.” (Fokusgruppe, skole D)

Men det er ikke alene mængden og tidsforbruget til møderne, der frustrerer. Det er også det forhold, at beslutningsprocesserne bliver meget komplicerede og svære at overskue, fordi de er bredt ud på rigtig mange mennesker og strakt ud over rigtig lang tid. Derfor bliver det svært at huske, hvad der er blevet aftalt med hvem, ligesom det kan være svært at give et klart svar til børn og forældre, fordi det er uklart, hvem der må træffe en beslutning, før nogle andre er blevet hørt. Og hvis dem, der skal høres, så er syge eller ikke har tid, og man i øvrigt også har lignende beslutningsprocesser og møderækker kørende om nogle andre børn, så kan det være svært at huske, hvor man egentlig kom til. Hun fortsætter:

"... man tænker okay, nu har jeg fået en mail fra en forælder fx om et eller andet barn, som jeg har samtaler med. Og så skal jeg give en besked videre til nogen, som jeg skal samarbejde med i denne her sammenhæng. Og før jeg har fået besked fra dem, jeg skal samarbejde med, kan jeg ikke svare de her forældre. Så hvordan husker jeg på, at jeg skal sørge for, at jeg skal give de forældre besked, hvis jeg nu ikke får svar fra dem, jeg skal samarbejde med? Altså det er moralsk stress for mig hele tiden at skulle gøre noget lidt dårligere, end jeg egentlig måske synes, at de her mennesker har fortjent, ikke." (Fokusgruppe, skole D)

På den måde er det ikke alene mængden af tid, der går med møder, som er frustrerende. Det er også samarbejdsrelationerne og beslutningsprocesserne, der er blevet så komplekse og langstrakte og ustyrlige, at hun er bange for at glemme eller overse noget, så det kommer til at gå ud over et barn eller nogle forældre, som hun føler sig ansvarlig over for. Netop fordi der skal så mange mennesker "indover", føler hun sig sat i en venteposition, hvor hun ikke kan gøre noget, og samtidig føler hun sig alligevel ansvarlig over for det barn og de forældre, om hvem det hele drejer sig. Hun forklarer videre i samtale med Per, der også deltog i fokusgruppen, og som er koordinator i skolens ressourcecenter:

Katrine: "Jeg vil gerne løse det med det samme eller vil gerne sige: "Men så gør vi det, bum!", eller "prøv at tage fat i dem her!". Men måske også det her med, at den moralske stress for mig, det er det der med, at der så er nogle – det kan jo være samarbejdspartnere, det kan være lærere, det kan være forældre, det kan være alle mulige – der tænker, at det er mig, der ikke gør mit arbejde godt nok, fordi jeg ligesom er i limbo og venter. [Det kan være] forældre i min klasse, hvor de henvender sig med en problematik, hvor jeg er nødt til at snakke med min teammakker, og så er min teammakker syg, og sådan ... det der med hele tiden at huske. Det kan give moralsk stress. [...] Så kan man vågne op en morgen og tænke: "Gud, det var da sidste uge!"

Per: "Fordi der er så mange løse ender, der skal mødes, førend man sådan kan finde ud af nogle ting og komme frem til noget. Alt det der."

Katrine: "Og også sådan noget med, at man får lovet noget, man så ikke helt kan overholde, og at man ikke kan skrive: "Jeg kan ikke overholde det, fordi sådan og sådan." Men at man skal være firmaets mand, eller hvad fanden man skal kalde det, det kan, uuuh, det kan give mig moralsk stress." (Fokusgruppe, skole D)

I dette lille stykke af en samtale er det tydeligt, at de to lærere føler sig individuelt ansvarlige for skolens samlede opgaveløsning. De har det skidt over, at skolen samlet set ikke kan fungere på en måde, som de synes er i orden i forhold til, hvad nogle specifikke børn eller forældre har brug for. Katrine siger ovenikøbet direkte, at hun spekulerer over, om nogen kan synes, at *hun* gør sit arbejde dårligt, og at hun har lyst til at fortælle, at det er, fordi hun venter på nogle andre. Men det kan hun heller ikke få sig selv til, fordi hun ikke vil udstille skolen eller kollegerne. Og faktisk ser det ud til, at problemet ikke alene bor på skolen. Det bor i lige så høj grad i samspillet mellem skolen og kommunen og i de kampe om ressourcer, som foregår der.

Der er tale om en selvforstærkende proces, hvor den tid, de brugte på at forsøge at skaffe hjælp (ved fx at lave praksisbeskrivelser, udfylde skemaer, holde møder og skrive underretninger), samtidig betød, at de er endnu dårligere forberedt til at håndtere eller forebygge "eksplosioner" og sørge for, at der er en differentieret undervisning, der kan imødekomme de meget forskelligartede behov, deres elever har.

En række uhensigtsmæssige praksisser for at søge hjælp til udsatte elever er således selvforstærkende og fastholder de professionelle i moralsk stressende situationer gennem længere tid og på en måde, hvor lærere og pædagoger ikke kan komme ud af situationen eller få den løst og alligevel føler, at de står med ansvaret.

Den moralske klangbund: "Vi går ikke hjem med dårlig samvittighed, men ..."

På den ene side er det tydeligt, at mange af de lærere og pædagoger, vi har interviewet, over tid har lært at lægge arbejdet fra sig, når de har fri efter en lang dag, går på weekend eller holder ferie. I et professionelt lys er det ganske fornuftigt at kunne lægge sit arbejde fra sig. Mange af disse lærere har lært forskellige principper og rationaler, som de husker at minde sig selv om, når de står i dilemmafyldte og pressede situationer. Som Janus, der er lærer, siger:

Janus: "Ja. Sådan rent følelsesmæssigt synes jeg, det sværeste er, at jeg kan se, at en, som jeg faktisk rigtig godt kan lide, har det svært. Men jeg tænker også, at man ikke kan redde verden hele tiden, og at så må jeg forsøge at gøre det i morgen. Og så forsøger jeg at være der for dem der. Men det er ikke altid nemt."

I: "Nej, det kunne jeg forestille mig."

Janus: "Altså, som sagt, det er et princip, som jeg forsøger at bruge og sige til mig selv og sådan noget. Men det betyder ikke, at man altid kan gøre det." (Interview, Janus, lærer på skole B)

På den ene side hjælper det, som Janus forklarer, at minde sig selv om, at man ikke kan redde hele verden, men på den anden side popper der et vist følelsesmæssigt pres op alligevel. Lærerne forsøger at lægge det moralske ansvar for børnene væk, men det popper hele tiden op igen – de møder de samme børn igen og igen hver dag. Der er altid en moralsk klangbund, uanset hvor meget børnene og deres udfordringer bliver forsøgt rationaliseret væk. I en af de fokusgrupper, vi afholdt, taler en gruppe lærere om denne problemstilling – en lærer siger bombastisk, at han ikke får dårlig samvittighed, men undervejs viser den moralske klangbund sig igen – der er stadig en følelsesmæssig og menneskelig komponent, der er tilbage, og som man ikke blot kan tænke væk, når man har med børn at gøre:

Lasse: "Nu blev der snakket om dårlig samvittighed lige før, og der blev sagt megadårlig samvittighed og sådan noget, og det føler jeg faktisk ikke, hvis jeg skal være helt ærlig. Selvfølgelig er der nogle, hvor jeg skulle være kommet rundt omkring og sådan noget, men for at jeg kan være i det her job, bliver jeg nødt til at se på, at jeg har de muligheder, jeg har. Og jeg har de timer, jeg har. Og jeg gider ikke skulle stresse mig selv ihjel for det. Så det er sådan, jeg gør det, og så må jeg, efter bedste evne overhovedet, komme rundt til det, jeg kan nå, i stedet for at gå hjem med en følelse af, at det er ikke godt nok, det, jeg gør. Fordi det er ikke min beslutning, at det ikke er godt nok, det, jeg gør. Den kommer et andet sted fra."

Sidsel: "Jamen vi er jo ... man er jo enig på sådan et intellektuelt plan i hvert fald, og det er da også en holdning, jeg altså sådan prøver at holde mig til, sådan for det meste. Men det gør jo ikke, at det altid lykkes, fordi der er da dage, hvor man tænker: Jeg nåede faktisk ikke at snakke med den elev, som jeg godt vidste var ked af det, og hvor jeg jo kender eleven. Jeg har jo et personligt forhold til den elev, og derfor så påvirker det mig jo, ikke også."

I: "Og hvordan påvirker det dig?"

Sidsel: "Jamen det gør jo én trist sådan set, ikke også. Og man kan godt føle, at man ikke er lykkedes, ikke. Fordi man tænker, at det burde man sådan rent logisk have lykkedes med, men man har alligevel følelsen indvendigt, at man er ikke lykkedes med det, man gerne ville. Man har jo ikke lyst til at sende en elev ked af det hjem, hvis man ikke nåede at få snakket eller glemte det midt i forvirringen. Og at man

havde sagt, at man ville vende tilbage, ikke. Altså, ja. Men så får man sådan øv. Så prøver man selvfølgelig at samle op på det og sådan noget, men det ...” (Fokusgruppe, skole B)

Selvom der er overlevelsesstrategier i form af forskellige principper og rationaler, er der altid en følelsesmæssig restkategori tilbage – her i form af en tristhed over ikke at kunne lykkes med at tage sig af en elev, der er ked af det. Der er en menneskelig komponent, der er tilbage, som man ikke blot kan tænke væk, når man har med børn at gøre. Nogle lærere lykkedes dog bedre end andre med at rationalisere sig ud af det følelsesmæssige pres, de kan opleve.

Skoleledernes moralske stress: mellem brandslukning og økonomistyring

Også skolelederen Michael har svært ved at udholde situationen og synes, det er dybt problematisk, at der går for lang tid, før der kommer hjælp. Det gælder især, når det drejer sig om de børn, der er udadreagerende, og som det haster at få hjælp til. På denne skole var der krise, fordi to drenge i indskolingen havde det så dårligt, at hverken lærere, pædagoger eller ledere kunne tale om ret meget andet. Der blev holdt masser af møder om, hvad der kunne gøres, men det trak ud med at få hjælp.

I den sammenhæng er samarbejdet med kommunen ikke særlig optimalt, forklarede skolens leder, Michael, for kommunen er primært interesseret i at visitere så få elever som muligt til specialtilbud. Derfor bliver samarbejdet med kommunen ofte til en ressourcekamp, der handler om antal og systematik fremfor om pædagogik og om at finde en løsning, som kan fungere for de børn og lærere, der er i klemme. Om det forklarede han:

”Der er også noget galt i skolen. Altså det der med den inklusionsdagsorden. De der relativt få børn ud af 1.000 elever [som er antallet af børn på skolen]. Lad os bare sige, at der er ca. 30 af dem, der er et eller andet med ... i hvert fald en sag, der kræver en tovholder. De sluger simpelthen så meget af vores tid. Ledelsestid og lærertid og pædagogtid. Jeg tænker også nogle gange, at der er også et eller andet helt skævt, når enkelte børn kommer til at kræve så meget, så mange ressourcer. Og det tal – altså andelen af børn, der har brug for noget ekstra – har man i [kommunen] besluttet er faldende. Men det er ikke det, vi oplever. Vi oplever, at det eksploderer simpelthen.” (Interview, Michael, skoleleder på skole D)

Og han fortsatte lidt senere i interviewet:

”Han koster ca. 60.000 om måneden at have gående her i øjeblikket. Penge, som vi på ingen måde har. Når jeg så ringer til min nærmeste leder, og jeg siger: ”Hvad fanden gør vi her? Jeg ved ikke, hvad vi skal stille op. Han slår personalet, han

*kaster med ting på personalet, der er ikke nogen, der vil være sammen med ham, der er ikke nogen, der kan være sammen med ham." Så bliver vi altid mødt af sådan en systematik. "Har I prøvet med ...?" "Hvad er lykkedes?" [...] Jeg har det dårligt med, at vi sender lærerne ned og bliver slået på. Og når de kommer op, så siger de: "Jeg kan ikke mere, og han slår på mig hver eneste dag. Nu kan jeg ikke mere!" Så kan man sige: "Det kan jeg godt forstå, men det er sådan set dit arbejde at være dernede, så du skal jo gå derned igen". [...] Hvis jeg siger det til [kommunen]: "Hvad fanden gør vi? Altså, jeg sender lærere ned, vel vidende at de kommer til at blive slået på." Fordi det lyser ud af dem, at de er ved at skide i bukserne over at skulle stå over for den elev. Så får vi bare at vide, at så må vi jo bare sende en anden derned. Men jeg har ikke flere at sende derned! Så kan vi sende en 18-årig vikar derned. Er det i orden? Ja, det synes de heller ikke. Jamen hvad er det så, vi skal gøre? "Så må I prøve nye systematikker af!" Og så er det der, man tænker: "Nu må I simpelthen! Der er noget helt galt! Der er noget HELT galt! [...] Taberne, det er jo ikke mig. Taberne er de elever, der er i klemme i det her, og de ansatte, der skal blive ved med at gå derned, vel vidende, og gøre noget, de godt ved ikke virker. Altså det er jo simpelthen så utilfredsstillende. [...] og kan virkelig få mig til at overveje: "Gider jeg det her? Gider jeg virkelig det her? Kan jeg *banker i bordet* undgå moralsk stress? Kan jeg stå inde for de beslutninger, vi skal træffe?" Det kan jeg ikke!" (Interview, Michael, skoleleder på skole D)*

Som det ses i dette citat, er skolelederen også moralsk stresset. Han har det dårligt med ikke at kunne hjælpe de lærere og elever, som er i klemme, og han synes ikke, han får hjælp til at løse problemerne. Igen er det, der går ham på, ikke en såret stolthed på egne vegne, men at han er nødt til at *gøre noget* eller *være på en måde*, der går ud over andre. Det er eleverne og de ansatte, der er i klemme, og som bliver taberne, og han har det skidt med, at han på en eller anden måde får en rolle i, at det er sådan. Han synes ikke, han kan stå inde for de beslutninger, han slet ikke har lyst til at træffe, og som han slet ikke er enig i. Men selvom han godt ved, at det ikke er ham selv, der har gjort noget galt, har han det alligevel dårligt over, at skolen og kommunen tilsammen ikke formår at hjælpe de lærere og elever, som står med problemerne.

På den måde føler han sig – ligesom lærerne og ligesom inklusionspædagogen Rebekka – individuelt ansvarlig for skolens og kommunens samlede måde at fungere på. Han oplever at være fanget i et system, som ikke kan hjælpe, men alligevel kan han ikke bare skubbe ansvaret fra sig og lade være med at lade sig gå på af situationen. Han kan ikke slippe ansvaret, førend det bliver samlet op af nogle andre.

Men han er ikke kun plaget af indadrettede negative følelser. Han er også vred. Vred over, at kommunen udelukkende vil forholde sig til tal og systematik, men ikke vil forholde sig til konkrete mennesker og pædagogik. Et sted senere i interviewet drømmer han om, at det blev obligatorisk for de kommunale konsulenter og ledere med jævne mellemrum at komme ud på skolerne og opleve hverdagen, så de bedre

kan forstå, hvor alvorligt det er. Han synes nemlig, at kommunen skubber de moralske problemer ud på skolerne og nøjes med at forholde sig til økonomien. Skolelederne på de andre skoler stod i lignende dilemmaer. Også de fortalte om, at de økonomiske prioriteringer var det, der gav dem moralsk stress og ondt i maven. Jens, som er skoleleder på en anden skole, forklarede:

”Men der er blevet sådan en skævvridning af det og en forståelse af, at inklusionsbørn, det er dem, der har det sværest, og hvad gør man så med dem? Og det er blevet sådan en massebetegnelse ... som vi og jeg grundlæggende overhovedet ikke bryder os om. Men i den ligger der også desværre nok det faktum, at rigtig mange skoler, inklusive vores, har været nødt til at sige – at hvis der er noget, der brænder, så er vi nødt til at starte med at slukke det. Og det vil oftest være de børn, der har det sværest. Og de får så uforholdsmæssigt flere af vores ressourcer end det gennemsnitlige barn. Og det er en udfordring.” (Interview, Jens, skoleleder på skole A)

Igen ses dilemmaet: Skal man prioritere de få eller de mange? Og som Jens her forklarer, så er der nogle børn, for hvem ”det brænder” mere end for andre. Og derfor ender det ofte med at være sådan, at skolen er nødt til at bruge uforholdsmæssigt mange flere ressourcer på nogle bestemte børn end på de ”gennemsnitlige børn”. Men interessant nok siger han også, at det ”oftest” vil være de børn, der har det sværest, som skolen ender med at bruge mange ressourcer på.

Men ser man på den situation, som Selma beskriver i starten af dette kapitel, så kan det måske godt komme an på, *hvordan* det enkelte barn har det svært. I tilfældet med pigen, der var megaked af det og havde sat sig ud i garderoben, endte Selma jo med at blive inde i klassen, fordi der var et par drenge, som på få sekunder kunne ryge i totterne på hinanden og få klassen til at ”eksplodere”, så dem turde hun ikke gå fra. På den måde er det sandsynligt, at de børn, der reagerer på måder, der kan sprede sig og skabe ”eksplosioner” og ”brande”, ender med at få uforholdsmæssigt mere opmærksomhed end de børn, der har det svært i stilhed og uden at slå. Ikke fordi lærerne, pædagoger og skoleledere har overset denne skævhed – det har de bestemt ikke, og de fortæller flere gange om, hvor forkert det er, at denne skævhed er der. Men som skolelederen ovenfor forklarer, så er de jo nødt til at slukke brandene, før de kan gøre noget andet.

Som de ovenstående citater illustrerer på hver sin måde, står skolelederne i en situation, hvor de er klemmt mellem en økonomi, der ikke rækker, og en masse ”brandslukning”, som de ikke bare kan ignorere. Om dette siger en skoleleder, Peter, fra en tredje skole, hvor der gik mange børn med særlige behov:

”Altså der hvor jeg sådan selv oplever det her moralsk stress, som I kalder det, ikke. Vi har nogle børn, som får praktisk hjælp lige nu. En, som har diabetes, og før

sommerferien var det faktisk sådan, at han nægtede at tage sin insulin og så videre, og han trives rigtig, rigtig dårligt lige for tiden. Men heldigvis har vi en social- og sundhedsassistent ansat til at hjælpe ham omkring hans diabetes og til at være tæt på ham, hele dagen faktisk lige nu. Den bevilling er vi lige blevet frataget, og det må jeg sige, der får jeg ondt i maven, fordi man kan sige, så står vi dybest set med to valgmuligheder. Enten skal vi bare effektuere den beslutning, der er taget langt over os, og sige, han har ikke brug for hjælp åbenbart, og så skal vi så kigge på en elev, som har det rigtig, rigtig skidt. Eller også så skal vi hive pengene ud af almen undervisning. Altså så skal vi sige, jamen vi har brug for en medarbejder, der tager sig af det her. Det betyder så, at enten er der nogle, der skal løbe stærkere, løse nogle flere opgaver, eller at vi skal lave et underskud. Det må vi heller ikke.” (Interview, Peter, skoleleder på skole B)

Det konkrete tilfælde, som Peter her fortæller giver ham ondt i maven, handler om at blive bragt i en situation, hvor han skal vælge mellem at svigte en enkelt elev, der har behov for hjælp til at håndtere sin diabetes, eller at svigte nogle andre børn og lærere på skolen. Men i virkeligheden kan de muligheder, som Peter her optegner, bruges til at beskrive skoleledernes situation mere generelt set.

Sat lidt på spidsen kan man sige, at skolelederne står i en situation klemmt mellem en stram økonomistyring og et voksende behov for ekstra ressourcer til at håndtere ”brande og eksplosioner”, fordi der er nogle børn, der trives rigtig skidt. I princippet har de kun dårlige løsninger at vælge imellem: De kan vælge at bryde loven ved ikke at give et barn et skoletilbud, der matcher dets behov, de kan vælge at bryde budgettet, men så risikerer de at få kommunen på nakken, eller de kan vælge at udhule normalområdet. Det er helt forståeligt ofte det sidste, der sker, fordi man jo, som Jens forklarede, ikke bare kan ignorere en brand. Man er nødt til at slukke den, før man kan gøre andet.

Kapitel 4: Betydning af ledelse og organisering i skolen

Da vi undervejs gennem forskningsprojektet flyttede os rundt mellem de forskellige brancher, sprang nogle forskelligheder os i øjnene. Vi havde bl.a. valgt politiet som arbejdsplads, fordi vi gerne ville have en arbejdsplads med, hvor tingene foregik akut. Men da vi flyttede os fra politiet til folkeskolerne, blev det tydeligt for os, at der også foregår virkelig meget akut i folkeskolerne.

Ofte endte vi bogstaveligt talt med at løbe rundt på skolerne for at følge med lærere, pædagoger og ledere, der selv bevægede sig rundt i løb med jævne mellemrum. Det er også værd at bemærke, hvordan lærere, pædagoger og skoleledere netop udtrykker sig med ”akutte termer” som *eksplosioner* og *brande*, når de skal forklare om de problemer, de står med i skolerne. Et forhold, der allerede er beskrevet af Helene Ratner i en tekst om skolelederen gennem ild og vand (Ratner, 2011).

På den baggrund er det tankevækkende, at de akutte situationer på skolerne ikke ligesom akutte situationer i politiet mødes af et velforberedt beredskab, der står klar til at rykke ud for at hjælpe. Politiets eksistensberettigelse er bygget op omkring ideen om hurtig udrykning, når mennesker er i fare, og derfor giver man sig ikke til at diskutere ressourcer, inden man sender en vogn afsted, hvis der bliver ringet til politiet. Men det gør man faktisk i skolerne.

Selvom skolerne præges af det, som lærere, pædagoger og ledere beskriver som brande og eksplosioner, og selvom børns og unges mistrivsel virker ret så akut, når man ser på de alvorlige tal og opråb fra bekymrede psykologer (Mølgaard et al., 2022; Ottosen et al., 2022), så er det faktisk ikke sådan, at man på skoleområdet sender hjælp med det samme og diskuterer ressourcer bagefter. Skolerne er nemlig *ikke* organiseret som et beredskab, men snarere som et bevillingssystem. Hvad det betyder, og hvordan det kommer til udtryk, vil vi dykke ned i nedenfor.

Beredskab eller bevillingssystem

Hvordan man organiserer hjælpen til de børn, der har særlige behov, varierer fra kommune til kommune og fra skole til skole, men i grove træk sker det i nogle kommuner, ved at lærerne dokumenterer et barns særlige behov, og så er det kommunen, der fra en central pengekasse kan bevilge penge til skolen, så de kan efterkomme dette barns særlige behov. I andre kommuner er økonomien decentraliseret, så den enkelte skole enten selv skal finde på noget, der dækker barnets behov, eller også skal den betale penge, hvis den vælger at sende en elev på specialskole eller lignende.

De forskellige økonomistyringsmodeller er bl.a. beskrevet i en række rapporter lavet af VIVE (Nørgaard et al., 2018), men her er det ikke økonomistyringen i sig selv, der optager os. Det, der optager os, er, hvordan det indvirker på læreres og pædagogers mulighed for at lykkes med det, de oplever som deres kerneopgave, og dermed for, om de bliver moralsk stressede. De to måder at styre økonomien på skaber to lidt forskellige former for ressourcekampe, men begge dele handler om vanskelighederne med at overholde både lovgivning og budget.

På en af de skoler, vi besøgte, skal skolen selv betale penge, hvis den vælger at sende en elev på en specialskole. Om det forklarede skolens leder, Jens:

"Altså indtil 2011, der var det sådan, at hvis vi havde et barn her på skolen, som vi tænkte ikke kunne rummes i normalklassen, så kunne vi visitere barnet væk. Og hvis et visitationsudvalg kommunalt var enig i det, så var det udgiftsneutralt for os. Dengang havde vi 16 børn visiteret væk i 2011. Så ændrer man i 2011 omstændighederne, sådan at man skal til at betale en grundtakst, hver gang man visiterer et barn væk. [...] det har betydet, at vi hen over de sidste 10 år har bevæget os fra at have 16 visiteret væk til nu at være nede på seks. Og det betyder også, at vi

inkluderer flere børn, der har det svært, og man kan grundlæggende sige, at de børn, vi har i baserne, dem vil der som oftest være en 4-5-6 gange så meget arbejde med som en almindelig elev i forhold til mødeaktivitet.” (Interview, Jens, skoleleder på skole A)

Grundtaksten i den pågældende kommune er et beløb på omkring 200.000 kr. pr. elev. Det betyder, at det bestemt ikke længere er udgiftsneutralt for skolen at sende en elev på specialskole, og eftersom der er ganske mange elever med særlige behov på skolen, giver det skolelederen nogle meget håndgribelige problemer med at overholde både lovgivningen og budgettet på én gang. Jens forklarede videre:

Jens: ”Altså fx så findes der jo udredninger i psykiatrien, og der findes jo også pædagogisk-psykologiske vurderinger, og der har man sådan en grænse, der hedder – har barnet et specialpædagogisk behov? Og det specialpædagogiske behov er så fastsat til ni klokke timer eller 12 lektioner. Det er sådan den lovgivning, man lidt styrer efter, i forhold til børnene ... Bag om det er så at, én ting er lovgivningen, og én ting er anbefalingerne, noget andet er, at man som skoleleder – nu taler vi også om moralsk stress – ikke altid har mulighed for at efterleve det. [...]”

I: ”Du sagde det der med moralsk stress. For at uddybe det, hvorfor sagde du det i den forbindelse?”

Jens: ”Jo, men det siger jeg jo, fordi jeg også nogle gange tænker, at jeg gerne ville have, at det kun var pædagogikken, der fulgte barnet. Hvad er det bedste for barnet? Men hvis jeg alene kiggede på det, så ville jeg nogle gange også kunne risikere at blive afskediget som leder, fordi jeg ikke efterlever min økonomi. For så ville tallene måske ikke være seks [børn visiteret til andre skoletilbud], men noget højere for dem, vi har placeret væk. Og der forsøger man måske nogle gange at lave nogle moralske kompromiser med sig selv også. Jeg synes ikke, det har været et udtalt problem. Men det har været til gengæld ... Altså jeg kan ikke nævne mange sager, hvor jeg egentlig har tænkt – at puha, nu er jeg nødt til at tænke mere økonomisk end pædagogisk. Men selve grundtanken om, at det er et vilkår, at man også skal tænke økonomi ind i et barns trivsel, er grundlæggende ikke rart. Og det alene kan godt give moralsk stress, altså. Og jeg har skoleleder-kolleger, som også siger – vi har måske 30 børn på vores skole, der har en anbefaling på specialpædagogisk tilbud, men de får det ikke, for der er ikke plads i vores baser. Og vi har heller ikke råd til at visitere dem væk. Og så kan man virkelig tale om et pres, ikke?” (Interview, Jens, skoleleder på skole A)

Som Jens forklarer, kan det for skolelederne være en kilde til moralsk stress, at de skal lave ”moralske kompromiser med sig selv”, fordi det er vanskeligt at overholde loven og budgettet på samme tid. Præcis dette krydspres fik i 2022 en prominent skoleleder fra Vejle til at sige op for rullende kameraer. Han kunne ikke længere ”se sig selv i spejlet” (Rysgaard & Pedersen, 2022), fordi det blev mere og mere umuligt for ham at tilbyde børn med særlige behov en undervisning, han kunne stå inde for. Nogle år tidligere var det en anden skoleleder, denne gang fra Kolind på Djurs, der med samme begrundelse forlod sin stilling, mens medierne var med (Danielsen, 2016).

En uddybende analyse af, hvordan moralsk stress kan virke som en push-faktor, der skubber medarbejdere eller ledere ud af et job, de i udgangspunktet godt kan lide, har vi udgivet i en artikel i Tidsskrift for Arbejdsliv (Vaaben et al., 2023).

Men selv på de skoler, hvor det *ikke* er den enkelte skole, men kommunen, der skal betale for eventuelle specialskoletilbud, opstod der problemer, der havde betydning for moralsk stress. Den skole, hvor klasselæreren Selma, matematiklæreren Christian og skolelederen Michael arbejdede, lå i en kommune, hvor det ikke var den enkelte skole, der skulle betale, hvis de sendte elever videre til en form for specialskoletilbud. Den slags udgifter blev afholdt af kommunen. Til gengæld var det særdeles vanskeligt for skolen at få lov til at sende en elev afsted til et specialskoletilbud og dermed trække på kommunens økonomi.

Det var præcis den situation, skolelederen Michael beskrev i kapitel 3, hvor han forklarede, at uanset hvor desperate de var på skolen, og uanset hvor meget han tiggede og bad kommunen om at hjælpe dem med at finde en løsning for en elev, der ret så akut manglede hjælp, så blev han mødt af ”sådan en systematik”, hvor han og lærerne skulle dokumentere, at de havde afprøvet alle mulige andre løsninger først. Det er præcis det, vi mener med, at skolerne ikke er organiseret som et beredskab, men som et bevillingssystem. Bevillingen sker på lidt forskellige måder i forskellige kommuner, men der er under alle omstændigheder tale om, at man diskuterer ressourcer, *før* man sender hjælp, og ikke som i politiet, hvor man sender hjælpen først og snakker ressourcer *bagefter*.

På skolen bevilges der bl.a. hjælp i form af ”timer” eller i form af et særligt skoletilbud. Hvis en elev har behov for mindre end ni klokketimer ugentligt, er det skolen selv, der skal betale disse timer, og er det mere end ni timer, træder kommunen til, men så kræver det en grundig dokumentation for, at alle mulige andre (og for kommunen billigere) løsninger har været afprøvet først. Det er disse afprøvninger og dokumentationen forbundet hermed, som Christian beskrev som pseudoarbejde, og som skolelederen, Michael, henviser til, når han siger, at skolen bliver mødt af kommunens ”systematik”. På skolen oplevede de det, som om kommunen på den måde forsøgte at tørre problemerne af på skolen eller at ”trække tiden ud” så længe som muligt, førend der blev bevilget et passende (men dyrt) tilbud i form af en plads på et decideret behandlingstilbud, som den konkrete elev havde brug for.

Mellemformer og ressourcecentre

Men ude på de enkelte folkeskoler forsøger man også at hjælpe elever med særlige behov med lokale løsninger, eller de såkaldte "mellemformer", som er noget, der er midt imellem almindelig klasseundervisning og specialtilbud. Det sker typisk ved, at en elev tilknyttes skolens "ressourcecenter". Her kan der så laves forskellige løsninger, hvor barnet fx enten forlader sin klasse og i stedet får undervisning af ressourcecentrets pædagoger og lærere et andet sted på skolen, eller ved at en lærer eller en pædagog fra ressourcecentret deltager sammen med barnet i den almindelige klasseundervisning.

Der kan også være flere andre mellemformer, og skolerne kalder de særlige steder for alt muligt forskelligt som fx "basen", "mellemrummet", "pusterummet" osv., og derudover råder skolernes ressourcecentre typisk også over nogle medarbejdere, der kan sendes ud og indgå som en form for støtte i den almindelige klasseundervisning, eller som kan rådgive og vejlede lærere, som står med konkrete problemer og har behov for hjælp.

Men hvis man havde forestillet sig, at en lærer blot kunne ringe til ressourcecentret og få hjælp, når det "eksploderer", så tager man fejl. Ressourcecentrene på de skoler, vi besøgte, fungerede nemlig heller ikke som et beredskab, der kunne rykke ud, når der skete noget akut, men mere som et lokalt bevillingssystem, der kunne tildele ressourcer og "indsatser" (i form af timer, råd og vejledning, ordninger osv.) til forskellige elever og lærere – hvilket på sin vis også ligger lidt i navnet "ressourcecenter". På den måde er det måske ikke så overraskende, at fordelingen af ressourcer gennem administrative processer og sager fylder så relativt meget for både ledere og medarbejdere. Det blev fx tydeligt i dette interview med en mellemlærer, Mette, fra en af de skoler, vi besøgte:

I: "Prøv lige at forklare. Hvordan det er, man får ressourcecenteret involveret i forhold til et barn?"

Mette: "Ja. Der kan være forskellige veje. Det kan være, at det er børn, der starter her [på skolen] og allerede kommer med en problematik i en overlevering fra børnehaven. Så bliver vi allerede der knyttet på som tovholdere og ligesom overtager den, og så er sagen jo ligesom sådan i gang. Så skriver man det ind i "ressource", altså så siger man, så tager man det op i RC [ressourcecentret]: "Nå, men der kommer den her elev næste år. Jeg er tovholder. Vi skal have lavet denne her indsats." Så bliver det ligesom skrevet ind i, Per har et overblik over alle sager, der ligger, ikke. Og så kører sagen jo der. Så er det ikke sikkert, at den sådan set bliver taget op, den bliver ikke hele tiden taget op i RC, men barnet er ligesom skrevet op der, så vi kan gå tilbage, lad os nu sige, at så kom barnet i 3. klasse eller noget, og alt gik fint, indsatsen var der måske ikke mere, men pludselig var der noget igen. Så kan

man gå tilbage og se, nå, men okay, der var faktisk også denne her indsats, vi havde, da det barn startede i o. klasse.” (Interview, Mette, afdelingsleder på skole D)

Ressourcecentret fungerer altså som en slags fordelingscentral, hvor elever med særlige problemstillinger får tilknyttet en tovholder, hvorefter der kan tildeles og iværksættes ”indsatser”, der kan knyttes på ”sagerne”. På den måde bliver eleverne først tilbudt en ”indsats”, når deres problem er blevet vurderet alvorligt nok til, at der er oprettet en sag, og de har fået en ”tovholder”. Dvs. at hvis et barn er tilknyttet, er det noget, der er forholdsvis planlagt og sker efter aftale og måske endda i bestemte timer eller på bestemte dage. Det er altså ikke noget, der foregår som et akutberedskab, man kan ringe til og få hjælp her og nu. På den måde kan man sige, at selvom ressourcecentrene er ude på skolerne og på den måde kunne være en måde at undgå kommunens bevillingssystem på, så ender det alligevel med at tage form og fungere som en slags lokalt bevillingssystem.

Faktisk havde de på den skole, hvor Mette var afdelingsleder, tidligere haft en slags akutberedskab i form af en telefon, som gik på skift mellem nogle pædagoger, og den pædagog, som havde telefonen på sig, kunne så tilkaldes og komme løbende, hvis der opstod ”brande eller eksplosioner” i form af situationer med vold eller lignende. Men desværre gik der lidt inflation i brugen af denne telefon, som blev brugt i alle mulige situationer, også nogle, der ikke var specielt alvorlige, og til sidst valgte man på skolen at nedlægge den igen. På flere af de skoler, vi var på, var det i praksis skolens ledelse, der udgjorde ”beredskabet”. Hvis der skete noget alvorligt, eller klassen ”eksploderede”, så handlede det om at få sendt bud til en skoleleder, der så kunne komme løbende til hjælp.

På en af skolerne havde de i tillæg hertil oprettet en Messenger-tråd, som hed ”hvor er B?”. Den havde de oprettet, fordi Benjamin, som var en af de drenge, der havde det svært, og som skolen gennem længere tid forgæves havde forsøgt at få hjælp til, havde det med at stikke af fra skolen. Det betød, at hans lærere med jævne mellemrum ikke kunne finde ham og blev bange for, hvor han kunne være. Derfor kunne de på denne måde hurtigt skrive til hinanden, hvis han var løbet væk eller var blevet fundet igen. På andre skoler havde de et skema hængende i klasselokalerne, hvor man kunne se, i hvilke lektioner og klasser på årgangen der var to lærere, så man kunne kalde på hjælp derfra, hvis der var noget, der var ved at eksplodere.

Skolerne havde således på forskellige måder etableret ordninger for, hvordan man kom hinanden hurtigt til hjælp, men det ændrer ikke på, at hele måden med at styre ressourcerne som et bevillingssystem oplevedes som et kæmpe benspænd, der i den grad var med til at skabe situationer præget af moralsk stress for både medarbejdere og ledere.

Afslutningsvis er det vigtigt at sige, at de lærere, pædagoger og ledere, vi har undersøgt, ofte talte om, hvordan de brugte hinanden til at tale om det svære og vanskelige i arbejdet med inklusion – både det

faglige, som bliver talt om på møder fx med PPR, i de uformelle snakke mellem kolleger og i samtalerne med ledelsen. Selvom disse mange forskellige typer samtaler medvirker til at få kvalificeret hjælp til eleverne i et samarbejde, hvor flere tager ansvar, fx PPR og ledelse, og man som lærer og pædagog samler hinanden op i svære situationer, er der stadig en følelse af svigt tilbage. Professionelle samtaler, godt kollegaskab og en omsorgsfuld ledelse er ikke nok til at forebygge moralsk stress, omvendt ville det hele være endnu værre og sværere, hvis disse samtaler ikke var til stede, og der fx var et konfliktfyldt kollegaskab og en mangelfuld ledelse.

Den tidligere omtalte inklusionspædagog Rebekka omtaler denne dobbelthed af, at få hjælp og støtte fra kolleger og ledelse, samtidig med at der er en følelse af svigt tilbage, der påvirker hende, selvom hun mener og føler, de har gjort, hvad de kan på skolen fx på ressourcecentermøder:

I: "Det der ressourcecentermøde, hvad giver det dig?"

Rebekka: "Jeg synes, det er fedt. Jeg synes, det er spændende. Og jeg synes, det er, altså netop sådan udviklende for mig at ligesom sådan være en del af, hvad gør vi med det, hvad gør vi med det, og man kan byde ind, og man bliver lyttet til, og der er ligesom, ja, rum for det. Det synes jeg er megalpændende. Samtidig så kan det godt give mig sådan en meget tung følelse. Altså sådan, det bliver nok mere på sådan samfundsplan og sådan, åh, hvor er der mange børn, der mistrives, og sådan, så kan jeg godt blive lidt tung over det."

Som det ses her, er Rebekka, der er inklusionspædagog, ikke nær så kritisk over for møderne i ressourcecentret som nogle af hendes lærerkolleger. Hun har også en anden rolle og er ikke den, der beder om hjælp til at håndtere den daglige klasseundervisning for at undgå eksplosioner, men den, der hjælper eller på anden vis skal forsøge at finde på en løsning. Hun oplever derfor ikke på samme måde som lærerne at blive "sat på vent" og stå med en ganske akut og uudholdelig situation uden at kunne få hjælp. Ikke desto mindre kan hun på vegne af systemet godt blive lidt "tung" og trist over, at der er så mange børn, der har det skidt og ikke bliver hjulpet godt nok.

Mistrivsel, magtesløshed og moralsk stress

Det bringer os videre til det sidste og afsluttende afsnit i kapitlet om betydningen af ledelse og organisering for moralsk stress i folkeskolerne. Det er nemlig især kombinationen af mistrivsel blandt børn og magtesløshed blandt de voksne omkring dem, der vækker vores bekymring i forhold til moralsk stress. Kort sagt: Hvis et barn mistrives, og de voksne omkring barnet ikke kan hjælpe, så mistrives de også. Det gælder både lærere, pædagoger, psykologer, skoleledere og naturligvis barnets forældre og den øvrige familie. Derudover mistrives klassens andre børn ofte også – især hvis der er tale om et udadreagerende

barn. Og det hjælper ikke lærerne at vide, at årsagen ligger et andet sted end hos dem selv, så længe det er dem, der står med ansvaret for barnet.

Netop fordi ressourcestyringen er så stram, og hjælpen så svær og langsommelig at få bevilget, betyder det, at lærere og andre fagpersoner fastholdes i en moralsk stressende og ret uudholdelig situation i lang tid, og det betyder, at situationen er bekymrende.

Skolen, hvor klasselærer Selma, matematiklærer Christian og skoleleder Michael forsøgte at få hjælp til den lille dreng i indskolingen, er et godt eksempel. Og her var det tydeligt, hvordan alle de voksne omkring drengen var påvirket af situationen og fandt systemets langsommelige reaktionsevne problematisk. Begge lærere understregede sidst i vores interviews med dem, at de trods udfordringerne og trods søvnløse nætter, rysteture, dårlig samvittighed osv. var glade for og fandt det dybt meningsfuldt at arbejde som lærere.

Men da vi et år efter vores feltarbejde var ude at besøge skolen igen i anledning af et andet forskningsprojekt, havde Selma været sygemeldt med stress i nogle måneder og var kommet tilbage til skolen, men til en anden klasse. Christian havde fundet et andet arbejde.

Det får os til at understrege den pointe, vi også har skrevet en artikel om: at med den ledelsesmæssige udfordring, der lige nu er omkring rekruttering og fastholdelse af alle former for medarbejdere på bl.a. folkeskolerne, så er moralsk stress et problem, der er nødt til at blive taget højde for, hvis man gerne vil have folk til at blive i deres jobs (Vaaben et al., 2023). På skoleområdet er moralsk stress og fastholdelse tæt knyttet til inklusionsdagsordenen. Vil man have lærere og pædagoger til at blive og til at kunne forblive raske, er man nødt til at finde måder, hvorpå inklusionsdagsordenen håndteres anderledes, end det sker i dag. Især fordi der er så mange børn, der mistrives.

Hvis der er noget, der kan få selv erfarne og dygtige lærere, pædagoger og skoleledere til at overveje at skifte job, så er det, hvis de over tid fastholdes i moralsk stressende situationer, hvor de har ansvar for et barn i mistrivsel uden at kunne hjælpe og uden udsigt til, hvornår der kommer en løsning. Derfor er det afgørende, at der findes måder, hvorpå man kan sikre lærere og pædagoger – og ikke mindst de børn, de har i deres varetægt – hurtigere hjælp, når de står med en situation, de ikke kan magte.

DEL 3 - ÆLDREPLEJEN

DEL 3 – ÆLDREPLEJEN

Vi har besøgt tre plejecentre, to private og et kommunalt, og en kommunal hjemmeplejegruppe. Vi forsøgte mange gange at få adgang til endnu et plejecenter i den kommunale ældrepleje, men det lykkedes ikke at få lov. Det var vi meget ærgerlige over – især fordi de medarbejdere og ledere, vi talte med på de to private plejecentre, blev ved med at fortælle os, at der var en verden til forskel, og at vi skulle blive ved med at forsøge at få adgang til et kommunalt plejecenter mere.

For at kompensere og alligevel få yderligere indblik i arbejdslivet i den kommunale ældrepleje valgte vi at interviewe nogle ekstra medarbejdere fra et af de private plejecentre, som havde skiftet fra den kommunale hjemmepleje til deres nuværende jobs, og bad dem om at beskrive forskellen og forklare, hvorfor de havde foretaget dette skift. Det vender vi især tilbage til i kapitlet om ledelse og organisering. Men først vil vi forklare, hvad der skaber motivation og arbejdsglæde hos plejepersonalet i ældreplejen.

Kapitel 1: Hvad motiverer i ældreplejen?

De mennesker, vi interviewede i ældreplejen, er ligesom i politiet og i skolerne overvejende public service-motiverede. Mange fortalte, at de havde valgt netop plejesektoren, fordi de godt kunne lide og var gode til at hjælpe andre. I dette første kapitel dykker vi ned i, hvad social- og sundhedsassistenter og -hjælpere fortalte om, hvad der motiverer og giver arbejdsglæde, og hvad der overhovedet fik dem ind i faget.

Vi starter med at give Jane ordet. Hun arbejder på et privat plejecenter, og her fortæller hun i et interview om, hvordan hun egentlig kom ind i ældreplejen. Hun har nemlig været 23 år i den kommunale ældrepleje, inden hun for nylig fik sit nuværende job:

”Min mor var hjemmehjælper, og så havde jeg været med hende, og så egentlig gennem det tænkte jeg, at det var nu egentlig meget godt, hyggeligt, omsorgsfuldt at have med ældre mennesker at gøre. Og der er jo lidt det her et tabu med, ”nå, men det er bare det her med, at de skal vaskes”, og alle de her ting, og det var jo den mindste del af det, kan man sige, ikke. Så gennem det har jeg egentlig syntes, at det kunne være fedt, og så blev jeg så uddannet social- og sundhedshjælper i 1998, hvor jeg var på plejecenter i [XKommune], hvor jeg var elev, og der blev jeg så fastansat, og der var jeg så i 23 år.” (Interview, Jane, social- og sundhedshjælper, privat plejecenter, kommune 4)

Men public service-motivation er ikke bare det, der får mange social- og sundhedsassistenter og -hjælpere ind i faget. Det er ofte også en vigtig kilde til arbejdsglæde i det daglige. Det fortæller Berit om:

"Så det har altid været sådan. Og jeg synes, at man har et medansvar for sine medmennesker, og kan man, så skal man. Så det er egentlig det. Og det driver mig stadigvæk. Det giver livskvalitet og gør en forskel, fordi det er noget værdi, som jeg har brug for. Jeg har prøvet at være i arbejdsregi, som ikke havde med mennesker at gøre, og som ikke havde mening. Og jeg døde indeni og tænkte, at jeg ville få en depression, fordi det simpelthen ikke gav mening for mig." (Interview, Berit, social- og sundhedshjælper, privat plejecenter, kommune 2)

Også de andre social- og sundhedshjælpere og -assistenter forklarede, hvordan det at spille en rolle i andres liv var en væsentlig kilde til arbejdsglæde i det daglige. Mange understregede, at de godt kunne lide at arbejde med mennesker, og at det var det, der gjorde arbejdet meningsfuldt. Også selvom det at arbejde med mennesker sidst i livet og ofte med svære sygdomme rummer mange svære problemstillinger. Om det fortalte Irma i en af vores fokusgrupper, da hun blev spurgt om, hvorfor hun var i ældreplejen:

"For mit vedkommende, fordi jeg synes, at mennesker med demens bare bliver behandlet så dårligt, og jeg synes, der skal gøres noget ved det. Jeg synes, det er interessant, og det giver mig energi. Hvis en dement person er glad bare én time, så giver det også mig energi og en følelse af, at jeg gør noget for en bestemt person og en bestemt gruppe mennesker. Der er kun en vej i min optik, som vi følger, og den er forkert lige nu. [...] Og jeg elsker mit arbejde, og jeg elsker at arbejde med mennesker. Det er derfor. Når jeg går hjem, og en beboer vinker til mig og siger: "Vi ses igen i morgen", så bliver jeg bare glad indeni." (Irma, social- og sundhedsassistent, fokusgruppe 2)

Som man kan se af citatet fra Irma, er glæden ved at gøre en forskel for andre blandet med en pæn portion indignation over, at plejesektoren er indrettet, som den er. Indignation kan også være en vigtig drivkraft og motivation. Det vender vi tilbage til, men i første omgang koncentrerer vi os om at få sat lidt flere ord på, hvad der skaber arbejdsglæde.

Stjernestunder med de gamle

Når vi bad om eksempler på situationer, hvor plejepersonalet virkelig syntes, de havde gjort det, deres arbejde egentlig drejede sig om eller burde dreje sig om, valgte de ofte at fortælle om det, som nogle af dem med reference til Thyra Frank kaldte "stjernestunder med de gamle". Det var ofte også den slags situationer, de havde lavet snaplog om forud for fokusgrupperne, hvor vi havde bedt dem fotografere og kort beskrive noget, som symboliserede en god arbejdsdag.

Én havde taget et billede af nogle tomatplanter ude på plejecentrets terrasse, fordi de havde fået tre tomatplanter, som en af beboerne havde fået ansvaret for at passe, og det var der kommet både stolthed og

glæde ud af. En anden havde fotograferet en have og fortalte om, hvordan en beboer havde fået tilsendt en bestemt øl fra sin søn i Norge og havde siddet i haven og givet højlydt udtryk for nydelsen ved at høre den blive knuppet op og tage den første tår. Andre fortalte om solskinsdage, hvor de havde haft flere af de gamle med ude i haven til kage og kaffe, eller om små ture rundt i lokale parker eller bare en tur i Føtex. Stjernestunderne handlede ofte om at komme ud, og det var der en grund til, for som Tine forklarede i en af fokusgrupperne:

”Vi arbejder jo med sårbare beboere. De er ikke bare tynget af alderdom, men også af sygdom, og det er mennesker først og fremmest, og det der med at komme ud. Det kan jo også give nogle associationer til nogle gode oplevelser, de har haft i deres liv. Og det giver også større velvære, at man ligesom kan ... man kan ikke huske noget, men man kan mindes. Man kan ligesom genkende nogle ting, ikke. Det er jo det, der gør, at deres livskvalitet kan højnes.” (Tine, social- og sundhedsassistent, fokusgruppe, kommune 2).

Flere af medarbejderne understregede, at den slags oplevelser var vigtige for både beboerne og for personalet. Beboerne fik en højere livskvalitet ud af det, og plejepersonalet fik arbejdsglæde ud af det. Camilla forklarede:

”Vi sad faktisk syv beboere og hele personalet ude ved det her havebord og hyggede os. Og der fortæller jeg Birgit, at ”det her – det er det, jeg får, og som minder mig om, hvorfor jeg er det her sted, og hvorfor jeg har det her arbejde.” På mit andet arbejde, hvor jeg arbejdede tidligere, der kaldte vi det ”flødeskummet”. (Camilla, social- og sundhedsassistent, fokusgruppe, kommune 3)

Af samme grund havde flere af medarbejderne det også lidt blandet med, at ture og andre former for ”stjernestunder” eller ”flødeskumsopgaver” nogle gange blev varetaget af frivillige. Det faste personale havde nemlig ofte ikke tid til den slags. Det var på den ene side dejligt for beboerne, men på den anden side var det jo netop disse oplevelser i arbejdet, som medarbejderne selv satte allermest pris på. Så hvis disse oplevelser forsvandt ud af arbejdet, forsvandt dermed også nogle af de største kilder til arbejdsglæde. For så ville der ”kun” være håndteringen af de mest basale plejebehov tilbage til det faste personale. I det hele taget var det helt afgørende for personalet at kunne tilbyde de gamle en dagligdag, hvor der skete noget.

Faktisk var det en væsentlig grund til, at en af de medarbejdere, vi talte med, havde skiftet job. Her forklarer Rikke, hvordan økonomien på hendes gamle kommunale arbejdsplads var så stram, at de hverken kunne kalde vikarer ind, når der var sygdom, eller tilbyde de gamle noget at fylde dagene ud med:

*"Altså det eneste, der skete, det var, at de blev taget op, og så kan det godt være, de fik en ren ble på, ja, men så blev de kørt ud til bordet til morgenmad, så blev de kørt ind på stuen igen, så sad de der, til de blev kørt ud til frokost igen to timer efter [...]
Der skete ingenting. Her der er der jo alle mulige arrangementer, det har du formentlig også hørt om. [...] I dag, fx, bare sådan en tilfældig dag, der havde vi cykling kl. 9.30 og musik og sang kl. 14, altså to arrangementer på en mandag.
Jamen er det ikke skønt!" (Rikke, sygeplejerske, privat plejecenter, kommune 4)*

På den måde var de sociale arrangementer både med til at skabe glæde for de gamle og for personalet. Men som medarbejderne forklarede, var det ofte noget af det, der blev skåret væk, når kommunerne skulle spare. Og for Rikke var det altså medvirkende til, at hun valgte at skifte arbejde.

Mennesket bag diagnosen

Det var selvfølgelig ikke nogen stor overraskelse for os, at plejepersonalet viste sig at være public service-motiveret. Men vi var netop kommet fra feltarbejdet i skolerne, hvor vi havde hørt lærere og pædagoger fortælle om den glæde, det skabte, når et barn knækkede læsekoden, gennemskuede 10-talssystemet eller fik overvundet sin frygt for at stille sig op og sige noget foran hele klassen. Vi havde også hos politiet set, hvordan der helst ikke skulle være for langt mellem en arbejdsopgave og så det synlige tegn på, at den gjorde en forskel for nogen, enten konkrete borgere eller befolkningen.

Men hvad, når man arbejder med ældre, som er sidst i livet, og hvor udviklingen samlet set går ned ad bakke? Hvordan får plejepersonalet "udløst" deres public service-motivation eller "stillet deres sult" efter at se, hvordan de gør en forskel for andre, når det generelt bare går ned ad bakke for de gamle? Det var vi nysgerrige efter at forstå. Det viste sig imidlertid, at det ikke var noget problem for plejepersonalet at finde mening og faglige udfordringer i at arbejde med gamle mennesker sidst i livet. Camilla fortæller her om netop dette:

"Jeg tror, det er det der menneske, du ser bag det. Hvis der ligger en, der er døende, så ser jeg måske ikke de samme ting, som de pårørende ser. Vi ser i hvert fald på sagen med forskellige øjne. Jeg har det faglige syn på det, og de pårørende ser kun den person, som ligger der. Fair nok. Det skal de også helst. Så min fornemmeste opgave i sådan en situation er, at de kommer herfra på en god og værdig måde. Hvor de ikke er bange eller utrygge eller har for mange smerter – faktisk helst uden smerter eller liggesår. Jeg skal også sørge for, at de ser pæne ud, og også belyse de svære ting, som også er en del af livet. Så en ting er, at de skal herfra, og at det går tilbage, men så er det at finde det leje, hvor der stadig er noget værdighed og noget respekt for borgeren." (Interview, Camilla, social- og sundhedsassistent, kommunalt plejecenter, kommune 3)

Selve det at forholde sig til mennesket bag sygdomme og diagnoser og skavanker er en central del af fagligheden blandt plejepersonalet og noget, de gør meget ud af. Af samme grund hang der også ofte på væggen lige inden for indgangen til hver af de gamles boliger på plejecentrene nogle billeder af beboeren som yngre. Med sådanne billeder mindede personalet sig selv, hinanden og de pårørende om, hvad det menneske, som bor i denne lille bolig, engang har været, selvom det syn, der ville møde dem et øjeblik senere, ofte bar præg af en masse udstyr, der hørte til plejen: lifte, kørestole, hospitalssenge, rollatorer, tudkopper, pilleæsker osv. Men selve det at holde fast i, hvem de gamle havde været gennem livet, og at hjælpe de gamle med også selv at holde fast i, hvem de var og havde været, lå plejepersonalet meget på sinde. Den del af arbejdet var også noget, som de forbandt med arbejdsglæde og faglig stolthed. Det ses i dette uddrag fra en fokusgruppe:

Ghita: "Det, som der gør mig glad, det er faktisk, at vores borgere er velsoignerede. At de dufter godt, og at de laver det, som de er glade for. Så simpelt kan det simpelthen siges. Der er ikke noget værre end et plejehjem, som stinker af gammel, ildelugtende luft, hvor der ikke bliver luftet ud, eller hvor det lugter af afføring eller urin, eller hvor damerne sidder med skægstubbe, og øjenbrynene de stritter herud og i ørene – jeg kan slet ikke have det! Så kommer alle fordommene op. Så de skal se ordentlige ud, og det kan godt være, at de selv har mistet den del, men hvis du havde spurgt dem for 20 år siden, så var der ingen af dem, som havde ønsket at se sådan ud. Så derfor."

Tina: "Eller at de faktisk er meget interesserede i lidt læbestift eller noget. Så vi så husker dem på, at de måske kunne tænke sig det, i stedet for at vi glemmer det, og de sidder der og måske ville føle sig bedre tilpas eller måske ville føle sig mere værdige. Hvis de fx altid har haft læbestift på, og så kommer de på plejehjem, og så har de det ikke på. Så at man husker det med at huske deres personlighed." (Fokusgruppe, kommune 3)

På den måde er en del af plejepersonalets faglighed, at de er i stand til ikke bare at sætte sig i den ældres sted, men faktisk at sætte sig i den ældres yngre jeks sted og forestille sig, hvordan personen i sine velmagtsdage ville have ønsket sig at fremstå som gammel. Plejepersonalet taler om dette med udtryk som respekt og værdighed, og de er meget bevidste om, at det at komme på plejehjem eller plejecenter for mange indebærer "et tab af sig selv", der kan være ganske deprimerende og svært at komme igennem – også selvom de måske ikke helt husker eller forstår alt, hvad der foregår. Samtalen blandt plejepersonalet i fokusgruppen fortsætter med dette som omdrejningspunkt:

Tina: "Det er også det vigtigste, især med mennesker med demens. Det, at man ser personen bag diagnosen, altså hvordan har du været, hvad har du lavet, dengang da du arbejdede? Har du været gartner fx? For vi har alle sammen været nogen, ikke."

Camilla: "Der er jo heller ikke noget at sige til, at nogle kan være imod at komme på plejecenter, hvis det er den historie, som der ligesom er i samfundet om, at det er sådan, det er. Man mister sig selv på en eller anden måde."

Ghita: "For fanden. Nogle siger også, at den største ting i et menneskeliv er at flytte på et plejecenter. Ikke fordi at et plejecenter er definitionen af noget forkert, det er det absolut ikke, men så skal du overgive dig som menneske til en slags rytme, som måske slet ikke passer til dig." (Fokusgruppe, kommune 3)

Plejearbejdet handler således om at udvise en indlevelsesevne og en forestillingsevne, hvor personalet ikke bare forholder sig til den person, de har foran sig, men også til den person, som vedkommende har været. Og forholde sig til, hvilke ønsker denne tidligere person ville have haft til de sider af alderdommen, som den nuværende person måske ikke har overskud eller overblik til at bekymre sig om. Alt dette skal medarbejderne overveje, mens de samtidig foretager sig stribevis af praktiske ting og gøremål, som handler om at hjælpe med medicin, mad, personlig hygiejne og meget, meget mere. Meget af plejepersonalets emotionelle arbejde handler derfor om at hjælpe de gamle med at håndtere de svære følelser, der kan knytte sig til fx at komme på plejecenter, at miste sine færdigheder, at være ensom, vred, bange eller andet.

Men netop denne vigtige del af arbejdet er fuldstændig usynlig, når man kigger på de planer og opgavelister, som plejepersonalets arbejde tilrettelægges ud fra. Så man alene på dem, ville man tro, at arbejdet kun handlede om praktiske og logistiske opgaver.

Emotionelt arbejde hen over støttestrømper og medicin

Ældrepleje er dermed et ret komplekst arbejdsområde, der fordrer en kombination af medicinsk, ernæringsmæssig, psykologisk og social viden, som nogle gange bringes i spil af den samme person og nogle gange af forskellige personer. Så udover at det altså bl.a. handler om værdighed og om at se mennesket bag, er der også en hel masse konkrete, men ganske komplekse faglige skøn i spil. Der er beslutninger, der skal træffes, og praktiske ting, der skal gøres.

Faktisk er meget af deres arbejde struktureret (og, som det vil fremgå senere, økonomistyrer), som om arbejdet *kun* handlede om den praktiske håndtering af basale behov som at give de gamle mad og medicin og hjælpe dem op og i tøjet om morgenen, i seng om aftenen og i bad en gang imellem. Når de møder ind i en vagt, er det som oftest de praktiske opgaver, der fylder, og som præger "kørelisten", hvis der er tale om hjemmepleje, og "opgavelisten", hvis der er tale om et plejecenter. Men det betyder ikke, at det emotionelle arbejde ikke også fylder og varetages af plejepersonalet: Her kommer som illustration et uddrag fra en feltnote på et af de plejecentre, vi besøgte:

Uddrag fra feltnote, privat plejecenter, kommune 2

Inden vi går ind til den næste beboer, Leo, har Berit fortalt mig, at han græder en del og er ret sentimental. Han skal i tøjet. De snakker om fodbold imens, og Berit spørger, om hun skal sætte noget musik på. Det vil han gerne have. Gerne Kandis. Musikanlægget står ved siden af et fint skakspil, hvor brikkerne står klar på deres pladser. Hun siger højt og henvendt til mig (men måske lige så meget til Leo), at Leo er fantastisk til at spille skak og har vundet over hende mange gange. Nu er de på badeværelset. Jeg holder mig lidt i baggrunden henne ved døren af etiske årsager. Bagefter skal han have støttestrømper på.

Imens snakker de om nyhederne på TV og om, hvad de vil stemme på ved folkeafstemningen om forsvarsforbeholdet et par dage senere. Leo har ikke stemt, for han ved ikke, hvad han skal stemme. Berit siger, at det synes hun er helt okay, når man ikke ved, hvad man skal stemme. Selv stemmer hun med hjertet, "og det er jo rødt", forklarer hun. De snakker om Mette Frederiksen og om, at hun bærer et kæmpe ansvar på sine skuldre og må have meget travlt. Det skulle de godt nok ikke nyde noget af.

Leo bemærker, at jeg kigger på et billede på væggen, og han fortæller, at det er fra København i gamle dage. Fra hans barndomshjem, siger han. Han kan ikke rigtig huske hvor, men der var i hvert fald sporvogne. Han fortæller, at da han var barn, var de på et tidspunkt kommet kørende i bil og blev involveret i en ulykke med noget med en sporvogn. Jeg forstår ikke helt. Berit skifter elegant emne og fortæller, at Leo jo var børnemodel som barn, og at der derfor er en masse meget bedårende billeder af ham som lille. Hun hjælper ham med at huske de positive ting, forklarer hun mig senere, så han ikke hænger fast i de mørke minder og bliver alt for ked af det.

Som feltnoten illustrerer, er Berit ikke "bare" på en opgave med at få Leo op af sengen og i tøjet. Hendes arbejde handler bestemt ikke kun om det praktiske, men i høj grad også om at hjælpe Leo med at håndtere sine følelser. Hun gør mange ting for at hjælpe ham med det. Hun tilbyder at sætte musik på. Hun roser ham for skakevnerne og minder ham om det, han kan, i en hverdag, der meget nemt bliver domineret af alt det, han ikke længere kan. Og da han er ved at blive indfanget af nogle af de tankerækker om fortiden, som plejer at gøre ham ked af det, hjælper hun ham med at skifte emne, så også fortiden så vidt muligt mindes for de gode sider. På den måde handler hendes arbejde om rigtig meget andet end praktiske gøremål.

Også Camilla, der arbejdede som social- og sundhedsassistent i en af de andre kommuner, understregede, hvor vigtig denne del af arbejdet var. Og det handler ikke kun om at få mennesker til at tænke positive tanker, men jo ofte også om at hjælpe dem med at håndtere svære emner og om at dø. Camilla fortæller:

"Hvis de ligger der, så er det det med medicinen, er du bange, er du utryg, skal vi have fat i en præst, har du brug for en accept fra din familie, er det mig, der skal sige det til familien, at det her er ok? Er det mig, der skal sige til beboeren, at det er okay at give slip – der er styr på tingene? Så det er jo mange parametre, man er inde over, samtidig med at man skal huske at tænke på den korrekte smertedækning, som er

mest human for vedkommende. Der kommer også nogle lugtgener, som man skal huske at tænke på. Har vedkommende den rigtige madras for at undgå tryksår. Skal vi have anlagt noget kateter for at afhjælpe det med vandladning og sådan nogle ting. Så kan du jo gøre det. I den sidste tid der er der faktisk, hvis ikke mere (griner), du skal overveje rigtig godt og grundigt også i forhold til, hvad de har af tro og religion, altså hvad de tror på.” (Interview, Camilla, social- og sundhedsassistent, kommunalt plejecenter, kommune 3)

Som man kan se af dette interviewuddrag, er ældreplejen et samspil mellem mange forskellige fagligheder samtidig. Det sociale og psykologiske fylder meget, men ofte er det noget, som de ansatte varetager samtidig med praktiske gøremål, relateret til den fysiske pleje. På den måde er ældreplejen i den grad et fag, der kræver indlevelsessevne ud over det sædvanlige, men ofte er det organiseret på en måde, hvor det primært er den fysiske og praktiske del af arbejdet, der har forrang. Det ser vi på i næste kapitel.

Fælles faglige skøn

Medarbejderne på plejecentrene var meget dygtige til at udøve fælles faglige skøn og havde også sat det fuldstændig i system. På alle de steder vi var på besøg, blev der holdt korte møder om formiddagen, hvor personalegruppen mødtes og rundede de beboere, der lige var behov for at tale eller aftale noget om. På disse møder har medarbejderne ofte korte drøftelser, hvor de sammen skal have bragt forskellige menneskers observationer og fornemmelser og idéer i spil for at finde en løsning på et eller andet problem. Det ses fx i dette lille uddrag fra en feltnote:

Uddrag fra feltnote, kommunalt plejecenter, kommune 3

Vi går til 11-møde ovre i hovedhuset. Den første medarbejder rapporterer fra sit hus, hvor en beboer har et sår, som de diskuterer behandlingen af. De snakker også om, hvornår Ullas mand kommer, så de kan få talt med ham om lægeskift. Har Bjarne nok medicin til den 13., hvor han skal noget med familien? Hvad siger hus 7? Hus 7 har to mindre ting. En beboer har et stort åbent sår øverst bagest på hovedet, som bløder. De diskuterer, hvordan det kan være opstået. Han får binyrebarkhormon, og det kan gøre huden porøs, forklarer én. De overvejer derfor at indstille denne behandling. Han er også forvirret og drejer ofte hovedet fra side til side på sin pude, siger anden – kan det mon være derfor? Kunne man lægge noget glat på puden eller mellem et indre og et ydre betræk. De er enige om, at han ikke kan få armene højt nok op til, at han kan have kradset hul. Hvad med en hue?

I dette lille eksempel ses, hvordan flere forskellige mennesker har lagt mærke til forskellige ting, og hvordan medarbejderne sammen og relativt hurtigt ræsonnerer sig frem til både, hvorfor såret kan være opstået, og får bragt ret så kreative forslag i spil for at kunne løse problemet, så såret ikke vokser sig større, men kan få ro til at hele. Den slags eksempler så vi talrige af. Og indimellem udfordrer medarbejderne også hinandens professionelle skøn og inviterer ligefrem flere perspektiver ind eller tillægger dem forskellige

former for betydning og vægt for sammen at kunne nå frem til den bedst mulige vurdering af en situation.

Det ses fx her i en feltnote fra et andet plejecenter, hvor der hver formiddag holdes triage-møde, og beboerne gennemgås én for én og farvekodes grøn, gul eller rød, alt efter hvor godt eller skidt de har det, så medarbejderne på den måde kan sørge for at bruge tiden på de beboere, der er mest kritiske:

Uddrag fra feltnote, privat plejecenter, kommune 4

Hver beboers navn nævnes, og den ansvarlige svarer enten rød, gul eller grøn. Nogle beboere afføder en længere drøftelse eller en information, der skal deles. Det er sygeplejersken Rikke, der fører ordet. En har så ondt, at de må bestille læge. En anden vipper mellem rød og gul, fordi blodsukkeret er så højt, at det er umåleligt. Når datteren er der, siger beboeren, at hun lever på grund af datteren, men når datteren ikke er der, siger hun, at hun gerne vil dø, og at hun ikke vil indlægges, selvom tallene kunne indikere det. Datteren er inde i overvejelserne, men ønsker ikke at være den, der træffer beslutning om noget. Sygeplejersken siger, at nu skal de simpelthen bare hjælpe beboeren og datteren gennem den kommende tid og de beslutninger, der kommer. En anden er begyndt at spytte sine piller ud. Det skal de holde øje med. Hun har været terminal flere gange før. Så er der Rosa – hvordan ser hendes underekstremiteter ud? spørger Rikke. Aftenvagten har flere gange skrevet, at hun har klaget over kløe, men der er ikke rigtig noget at se. En anden beboer vil ikke spise. Det virker bevidst. De overvejer: Har hun mon smerter? Det mener flere, at hun har. ”Han får travlt i morgen, ham lægen,” konstaterer Rikke. Anni? Grøn! ”Er hun det?” spørger Rikke. Datteren er åbenbart bekymret og mener, at hun er mere træt og svag, end hun plejer at være. ”Men jeg ser det samme som dig: En kvinde, som sover meget, men det gjorde hun også for en måned siden. Men de pårørende kender hende jo bedre.” ”Jeg synes måske også, hun er blevet lidt mere sort om øjnene,” siger en anden medarbejder. ”... og du har jo været væk et stykke tid, så du registrerer måske nogle forskelle, som vi andre, der ser hende hver dag, ikke lægger mærke til,” siger Rikke. En anden beboer bestiller et tilsyn til, fordi de pårørende er bekymrede, men beboeren afviser. Det er et dilemma. ”Vi bestiller et tilsyn,” foreslår Rikke. ”Jeg skal bare lige høre: Er du enig med mig? Eller har du en anden holdning?” spørger hun for at være sikker på, at de er enige, når de nu vælger at følge de pårørende frem for beboeren selv. Da de har gennemgået alle beboere, bliver der tid til at introducere en ny medarbejder, og jeg kan fortælle om vores projekt.

Som man kan se i dette eksempel, er de fælles faglige skøn sat fuldstændig i system. Der tages runder, og forskellige medarbejdere byder efter tur ind med, hvad de har lagt mærke til. Derudover er det også værd at bemærke, at de sammen er opmærksomme på, at forskellige mennesker i forskellige roller kan have blik for forskellige ting. De pårørendes blikke tillægges vægt, fordi de kender beboerne bedst, så hvis de har udtrykt bekymring over noget, tager medarbejderne det ret alvorligt, selvom de måske ikke selv har lagt mærke til det samme eller nødvendigvis er enige. Ligeledes er de bevidste om, at en medarbejder, der har været væk nogle uger på ferie, kan lægge mærke til ændringer, som andre ikke lægger mærke til, fordi ændringerne sker gradvist. På den måde er det ikke bare det, de forskellige medarbejdere har lagt mærke til, der inddrages i det fælles faglige skøn, men også de forudsætninger, som hver enkelt har, for at få øje på

forskellige ting, der tages med i overvejelserne for at finde ud af, hvor meget vægt der skal lægges på hvilke menneskers vurderinger.

Kapitel 2: Hvad frustrerer i ældreplejen?

Men der er også noget, der frustrerer i ældreplejen. Vi tager til kommune 1, hvor Alice arbejder. Hun er udekørende social- og sundhedsassistent og kommer i løbet af en arbejdsdag rundt til mange hjem i kommunen. Nedenstående uddrag fra en feltnote er fra en dag med Alice på arbejde. Faktisk er det kun formiddagen, der er medtaget, og af pladshensyn er det kun nogle af besøgene på denne formiddag, der er taget med.

Uddrag fra feltnote, hjemmepleje, kommune 1

Vi har holdt morgenmøde, og jeg skal følges med Alice i dag. Vores første stop er hos Mona, som er en sød, gammel dame, der bor i et parcelhus. Hun ligger i sengen, da vi kommer, og har ikke sovet så godt. Maven har drillet, men nu vil hun stå op. Alice joker med, at hun skal have snaps og slik – ”snapsen” er et lille glas medicin, og pillerne gør det ud for ”slikket”. De sætter sig ved køkkenbordet, og Alice giver hende pillerne, medicinen og et glas saftvand. Dernæst doserer hun medicin i æsker til de næste 14 dage. Mona har alzheimers og taler meget om sine børn, der er flyttet til Jylland, men hun kan ikke helt huske hvor. Samtalen kører lidt i ring, men det er hyggeligt. Alice anbefaler hende at drikke lidt piskefløde for at få gang i maven. Jeg ser i køleskabet, om der er piskefløde. Det er der ikke, men der er lidt rester fra noget æblekage med flødeskum, og det kan godt bruges. Vi siger farvel og kører videre.

Næste stop er hos endnu en sød, gammel dame, Erna, som bor alene på en stor gård. Også her skal der dispenseres medicin. Alice og Erna snakker om fødselsdage. De har fødselsdag næsten samtidig og overvejer at holde noget sammen. Jeg ved ikke helt, om det er alvor eller sjov. Alice fortæller, at de plastickasser, der er blevet uddelt fra kommunen til medicinen, er en kæmpe hjælp – så skal man ikke lede efter medicinen i folks skabe rundtomkring. Til gengæld driller det system, de skal bruge. Det hedder CURA, og Alice viser mig, hvordan systemet har registreret Ernas medicin i 14-dages perioder gående fra søndag til lørdag, men det passer ikke, for der bliver ikke doseret medicin om søndagen, så systemet er ikke synkroniseret med de arbejdsdage, der faktisk er. Hun justerer registreringen med et par dage, så det passer med, at det er tirsdag i dag. Men samtidig gør hun opmærksom på, at det vil betyde, at systemet kommer mere og mere ud af trit med virkeligheden. ”Borgeren er sjældent problemet,” forklarer Alice. Og den sætning vender hun tilbage til mange gange i løbet af dagen. Hun viser mig også, at en af de andre borgere, hun skal besøge, er planlagt til at få et bad. Det er registreret til kl. 7.20 i systemet, men i noterne står der, at man tidligst skal komme hos denne borger kl. 8, så tingene passer ikke sammen. I det hele taget foretrækker Alice at undlade at se på tiden.

Vi kører videre til Poul. Da vi åbner døren, rammer en syrlig lugt os, og Alice kalder for at høre, om der er nogen hjemme. Det virker ikke sådan. Hun tjekker alle rum, og konstaterer, at hans knallertbil er væk.

Han må være kørt. Vi kører igen, for medarbejderne må faktisk slet ikke være i folks hjem, når de ikke er hjemme.

Klokken er blevet ni, og vi skal videre til en dame, som lider af demens og bor sammen med sin søn, der desværre er lidt af et rodehoved. Forleden havde Alice været forbi for at dispensere medicin til moderen, men sønnen havde ikke fået hentet den bestilte medicin på apoteket, så hun kunne ikke komme til at fordele den i medicinæskerne. Derfor har hun bedt ham om at få den hentet til i dag. Det viser sig dog, at han stadig ikke har fået den hentet, så de aftaler, at Alice skal komme tilbage en time senere. Vi kører igen. Alice vil gerne lige forbi plejecentret, så hun kan komme på toilettet, og derefter videre.

Klokken er nu 9.15, og vi er nået frem til Tanjas adresse. Hun skulle også have besøg, men hun er ikke hjemme. "Måske skulle hun faktisk til lægen ..." funderer Alice. Hun ringer til Tanja, som ganske rigtigt er hos lægen. De aftaler, at Alice kommer tilbage klokken 12.

Vi kører ind på en rastepads og spiser et æble, mens vi venter otte minutter på, at der er gået en time, siden vi var hos moderen, hvis søn havde bedt om en time til at få hentet hendes medicin. "Borgeren er sjældent problemet," gentager Alice fra tidligere. Faktisk er hun virkelig glad for "sine" borgere. De er sjove, og de har det sjovt sammen. At det forholder sig sådan, er meget tydeligt for mig. De bliver glade, når Alice kommer, og de snakker om løst og fast, driller hinanden og griner og joker sammen. Da vi har spist vores æble, er der gået en time, og vi vender vi tilbage til huset, men sønnen er ikke at finde, og der er heller ikke noget medicin. Moderen med demens sidder stadig inde i stuen og aner ikke, hvad der foregår. For tredje gang må Alice køre derfra med uforrettet sag. Hun er vred. Men ikke på borgeren. Det ville være lettere, hvis sønnen slet ikke var involveret, og Alice siger, at hun fremover vil bede om, at medicinen leveres til adressen, selvom det vil koste borgeren penge.

Vi kører videre til Poul, som ikke var hjemme, første gang vi var der. Han skal have dispenseret medicin til en hel måned. Nu er han hjemme. Hans knallertbil holder uden for huset. Man skal ikke trække vejret gennem næsen, når man går ind, husker jeg fra sidst. Poul ligger på sofaen, da vi kommer ind, men rejser sig straks, og Alice og han snakker og joker, og hun spørger, hvad han skal have til aftensmad. Han skal have flæskesteg. Det lyder vel nok dejligt, siger hun. Han virker meget sød, og Alice dispenserer medicinen og spørger, om han selv kan sætte låget på alle æskerne. Det kan han godt. Vi siger farvel og kører videre.

Hun kører godt til, for hun skal nå tilbage til plejecentret til et onlinemøde om forebyggelse af fald i hjemmet. Hun sidder med i en arbejdsgruppe om det. Mens hun holder mødet, er der kommet besked fra Tanja, som skulle komme til klokken 12, men det passer hende dårligt, fordi hun har fået gæster, så Alice vil komme i morgen i stedet. Men det betyder, at hun kommer til at "køre med overlap" i morgen, medmindre hun kan flytte nogle aktiviteter fra i morgen til i dag. Hun giver sig til at se på, hvad der kan lade sig gøre. Hun finder et besøg, som kan flyttes fra i morgen til i dag, så vi skal lige ud at se til Børge.

Han bor på en gård sammen med en kammerat. De har hver sin lejlighed i stuehuset. Også han skal have dispenseret medicin. Alice advarer mig om, at han er meget snakkesalig, så jeg må forvente, at mine ører vil begynde at bløde. Han taler i telefon, da vi kommer ind. Lillesøsteren havde fødselsdag, så han måtte lige lykønske. Der er ret beskidt. Han fortæller, at han har haft corona og døjer med senfølgerne. Det har sat sig på lungerne, og eftersom han fejler alt muligt andet også, har det været hårdt. Han siger drillende til Alice, at det er længe siden, hun har været der, og at det må være, fordi hun ikke kan lide ham mere. ”Ja, det er da lige derfor!” replicerer hun ironisk, smiler og finder medicinen frem. Hun går i gang. Da hun er færdig, siger hun, at hun kommer til at bestille noget mere, der skal hentes i løbet af næste uge, og om der er andet fra apoteket, hun skal bestille samtidig med? Han vil også godt have et par andre ting med på bestillingen og forsikrer om, at han nok skal få det hentet. Alice siger, at det ved hun – han plejer at have godt styr på det.

Ovenstående feltnote viser lidt om, hvor mange mennesker og hjem man som social- og sundhedsassistent skal forholde sig til i løbet af en formiddag – og så er alle besøgene ikke engang taget med. Den viser også lidt om, hvor vanskeligt det er at få besøgene planlagt, fordi det ikke kun er medarbejdernes vagtplaner og ruter, der skal tages højde for, men også borgernes døgnrytmer, særlige ønsker, uventede gæster og de pårørende, der spiller ind på planlægningen. Derfor er der, som Alice forklarede, ikke nødvendigvis overensstemmelse mellem det, der står på hendes iPad, at hun skal, og det, der så faktisk kan lade sig gøre og passer ind i borgernes liv.

Det er også værd at bemærke, at Alice faktisk har det rigtig rart med ”sine” borgere, og hun understreger mange gange, at det ”sjældent er borgeren, der er problemet”. Til gengæld kan hun godt få øje på et par andre problemer, som hun også gerne fortæller om, og som vi vil se lidt nærmere på i dette kapitel. Det første er de pårørende, det andet er ældreplejens særlige ressource- og tidsstyringssystem, og det tredje emne er den manglende respekt om arbejdet i ældreplejen (som Alice dog ikke nævner her).

Når pårørende bliver et problem

Feltnoten ovenfor om Alices formiddag i den udekørende hjemmepleje introducerer de pårørende som en kilde til frustration i ældreplejen. Pårørende spiller nemlig en stor rolle i ældreplejen, men kan også blive problematiske indimellem. Pårørende spiller mange forskellige roller i ældreplejen, og ofte er samspillet mellem plejepersonale og pårørende konstruktivt og uproblematisk, og de pårørendes vurderinger og observationer bliver, som vist i kapitel 1, også i mange tilfælde inddraget som vigtig information, når der skal udøves et professionelt skøn og træffes beslutninger om, hvad der er det rigtige at gøre.

En anden rolle, som pårørende spiller, er som ”transportør”. I feltnoten var det en situation, hvor en søn skulle have hentet medicin til sin demensramte mor, men gang på gang ikke fik det gjort. Vi er også stødt på tilfælde, hvor det er de pårørende, der skal transportere urinprøver fra plejecentret til hospitalet, for at den kan blive dyrket og analyseret. Det skyldes, at borgeren jo bor i eget hjem – også selvom dette hjem måske er på et kommunalt plejecenter, og der løber social- og sundhedsassistenter og

-hjælpere ind og ud ad døren flere gange i døgnet. Så selvom plejecentrene kan ligne noget, der minder om et hospital, er det ikke alle processer og elementer af borgernes pleje, der er plejecentrets ansvarsområde, eller som plejecentret overhovedet har indflydelse på.

Men udover at pårørende spiller en rolle i logistikken omkring borgerne, har de selvfølgelig også (hvad enten de er fraværende eller kommer på besøg dagligt) en kæmpestor betydning for borgernes sindstilstand og dermed for plejepersonalets arbejde. Nogle beboere eller borgere får tit besøg af deres pårørende, mens andre næsten aldrig får det. Og det betyder noget for plejepersonalets oplevelse af ansvar. Det var samtaleemne i en af fokusgrupperne:

Irma: "Alma får jo også besøg hver aften af sin mand, ikke. Altså det synes jeg jo også er fornemt. Han bor lige om hjørnet åbenbart. Så det er også fornemt, ikke. Og så er der jo bare nogen, som ikke får det overhovedet."

Berit: "Og så bliver vi jo hurtigt dem, der er tættest på, ikke, altså selvom vi er professionelle. Og vi er jo personlige i vores professionalisme, ikke. Men altså, vi bliver meget hurtigt de tætteste. Og hvilken opgave er det? Når man går på arbejde og er det tætteste for det her menneske, som ikke har nogen andre? Det synes jeg er et stort ansvar at stå med." (Fokusgruppe, privat plejecenter, kommune 2)

De ansatte er meget tydelige om, at deres primære ansvar og samvittighed retter sig mod borgeren eller beboeren, og i de tilfælde, hvor der er tale om ensomhed, påhviler der, som antydnet i citaterne ovenfor, personalet en ekstra følelse af ansvar. Men der kan også opstå dilemmaer omkring de pårørende. Nogle gange fordi det fx kun er borgerens ægtefælle, der kan "få lov" til at vaske borgeren forneden, og det kan give plejepersonalet dårlig samvittighed over for den pårørende, fordi begrundelsen for, at borgeren kom på plejecenter, måske netop var, at ægtefællen ikke længere kunne magte plejeopgaven. Andre gange kan samværet med de pårørende betyde, at borgeren kommer i dårligt humør, og hvordan får man lige sagt til den pårørende, at det er den indvirkning, de har på deres familiemedlemmer? Og skal man overhovedet sige det? I andre tilfælde kan personalet have på fornemmelsen, at nogle af de pårørende måske udnytter borgeren økonomisk. Men også dette er et følsomt emne, som det er meget dilemmafyldt at bevæge sig ind på, og personalet kender heller ikke nødvendigvis historikken eller de aftaler, der kan være indgået på et tidligere tidspunkt i livet, mens borgeren måske var lidt klarere i tanken.

Derudover spiller de pårørende også en rolle som en "forestillet eller reel kontrollerende beskuer". Det skal forstås på den måde, at medarbejderne er meget bevidste om, hvordan de pårørende ser og vurderer kvaliteten af deres arbejde. På den måde pålægger plejepersonalet sig selv en selvstyring, der minder lidt om den, Foucault beskrev ved hjælp af "panoptikonet": Man ved ikke, om man overvåges, og derfor er man nødt til at opføre sig, som om man hele tiden overvåges (Foucault, 2002). De bekymrer sig om, hvordan deres arbejde "ser ud" fra de pårørendes synsvinkel: Om det fortalte Tine i en af fokusgrupperne:

”Jeg ved, at i huset generelt så har vi jo nogle udfordringer med nogle pårørende, som ikke har forståelse for vores arbejde, og som måske også har nogle helt urealistiske forventninger. Det er fuldstændig forståeligt, at man kan have højere forventninger end det, vi kan levere. Men det er bare ikke os, man skal rette vreden mod, fordi vi gør jo vores bedste. Men ja, det er simpelthen for at sige, jamen hvilke forventninger har samfundet i forhold til os? Det kan man også vende det om til, fordi altså pårørende – de kan jo læse fx om alle de der forfærdelige historier, der har været i pressen. Altså hvordan man behandler mennesker med demens, og så forestiller de sig måske, at der foregår noget lignende her.” (Tine, social- og sundhedsassistent, fokusgruppe 2, privat plejecenter)

Af samme grund tænker plejepersonalet også meget over, hvordan beboerne fremstår, når de pårørende fx kommer på besøg. Under et af vores besøg forsøgte social- og sundhedshjælperen Berit flere gange at komme til at klippe negle på en dame med demens, men uden at det lykkedes, fordi damen hver gang afviste hende. Undervejs forklarede hun, at når datteren på et tidspunkt kom på besøg, så ville hun jo ikke kunne se, hvor mange gange Berit havde forsøgt at komme til at klippe de negle. Hun ville formentlig bare tænke, at moderen så forsømt ud. På den anden side var Berits primære forpligtelse jo over for borgeren, og hun kunne jo ikke tvinge den stakkels dame til at få klippet negle – heller ikke selvom det ville have set pænere ud, når datteren kom. Men tydeligt var det i hvert fald, at de pårørende spillede en rolle som nogen, plejepersonalet i et eller andet omfang skulle ”stå til regnskab over for”, eller som de kunne komme til at skamme sig over for, hvis deres beboere ikke så soignerede ud.

Lånemarkedet

Under vores feltarbejde i ældreplejen hørte vi en hel del om den måde, hvorpå plejepersonalet i nogle kommuner løbende skal have alt, hvad de skal bruge i plejen af de ældre, visiteret. Både hjælpemidler som kørestole og rollatorer, kropsbårne hjælpemidler og sygeplejeartikler som bleer og katetre, og ikke mindst tid til pleje og omsorg skal i nogle kommuner bevilges fra en central visiteringsenhed, der ud fra en vurdering af den enkelte borgers behov kan tildele et antal bleer eller minutter om ugen. Det sker via et it-system, som plejepersonalet skal taste oplysninger om borgerne ind i. Det er vigtigt fra start at gøre opmærksom på, at dette visiteringssystem ikke spillede samme rolle på alle de arbejdspladser, vi besøgte.

Visiteringssystemet giver anledning til mange frustrationer, fordi beslutningerne om, hvad der kan bevilges af tid og ting til plejen, er placeret hos nogle mennesker, der ikke er i berøring med de ældre, og som derfor ikke mærker den etiske fordring og forpligtelse til at handle, der ligger i at være tæt på et andet menneske, når der opstår et plejebestov. Systemet reagerer heller ikke så fleksibelt og hurtigt, som der ifølge plejepersonalet er behov for, og det tvinger plejepersonalet ud i nogle workarounds, som egentlig er på kanten af, hvad de må, og som derfor antager karakter af det, som Malene Friis Andersen et al. har kaldt skygearbejde (Andersen et al., 2020).

I det følgende vil vi ud fra nogle eksempler vise, hvordan systemet dels gør plejepersonalets faglige skøn hjemløst, dels skaber giftig gæld, dels betyder, at plejepersonalet tvinges ud i både workarounds og skygearbejde. Vi starter med et uddrag fra en feltnote:

Uddrag fra feltnote, kommunalt plejecenter, kommune 3

Der er gang i den hos to beboere samtidig nu. Svend har meget ondt. Det plejer han ellers ikke at have, og han får allerede en del smertestillende, forklarer social- og sundhedsassistenten Camilla, der har ringet til sygeplejersken og spurgt, om hun må give ham noget ekstra smertestillende. Han lyder virkelig forpint. ”Åh, hvad skal jeg dog gøre?” jamrer han. Han har ondt i hovedet, lænden, benene, ned under fødderne og lidt senere også helt ud i øjnene, siger han mellem de jamrende lyde. Han får sin medicin, der også indeholder smertestillende, og Camilla siger, at hun kommer og kigger igen om 20 minutter, hvor det gerne skulle virke.

Men 20 minutter senere har han stadig virkelig ondt. Camilla løber afsted efter akuttasken, og sygeplejersken Lis er også kommet. Sammen forsøger de at finde ud af, hvorfor Svend har så ondt. De mistænker blærebetændelse og vil gerne lægge et kateter, men det lykkes ikke. ”Hjælp, hjælp, hjælp. Nej, nej, nej,” jamrer Svend. ”Jeg tror, du har en kæmpe blærebetændelse,” siger Lis, ”men for at vi kan lægge et kateter, skal du have noget at drikke.” Camilla giver ham noget at drikke, men der kommer ikke rigtig noget ud, og det bekymrer Lis. Hun tager en blodprøve, dernæst sætter hun sig i Svends sofa og taster noget på iPad’en. Øjeblikket efter er hun inde på nabostuen, hvor der også er behov for hende. Her skal Vagn have taget blodtryk, fordi han bliver svimmel, når han rejser sig. Camilla går i gang inde hos Vagn sammen med en elev. Tilbage hos Svend er mistanken nu bekræftet. Det ER blærebetændelse, så der er ingen vej uden om et kateter. Camilla er tilbage og går i gang med at overtale Svend og forklare, hvorfor et kateter er en god idé.

Imens går Lis, sygeplejersken, videre til andre beboere, der også har brug for hende. Børge ruller forbi i sin kørestol, og hun hilser glad på ham, inden hun går ind på kontoret. Lidt efter kommer hun ud med hustelefonen, der ringer. ”Jeg er ikke uddannet til, hvordan jeg betjener den her,” siger Lis. Anne Marie, som er social- og sundhedshjælperlev, må overtage den – hun ved heller ikke, hvordan man besvarer akutkaldene, men vil finde en, der kan hjælpe.

Nu er det lykkedes for Camilla at få Svends accept af, at der skal lægges kateter – ellers kan han ryge på hospitalet ligesom sidst, og det skal han ikke nyde noget af. ”Vi skal have gang i dig igen, Svend. Vi skal have den gamle Svend tilbage,” lokker Camilla. Det er han enig i. ”Men jeg forstår ikke, hvordan mit hjerte har kunnet holde til det,” siger han. ”Det er jo, fordi du er en stærk mand,” siger Camilla. ”Ja, det må jeg jo være.” ”Og vores terrasse er lige blevet istandsat, så vi skal have dig derud i den friske luft.” ”Vejen frem er

altså et kateter.” Det er han nu efterhånden med på. ”Yes!!” siger Camilla hviskende henvendt til mig og viser sejr med en knyttet næve, da hun kommer ud af stuen efter den vellykkede overtalelse.

Hun taler med Lis om, at de vil prøve igen med et kateter, nu hvor Svend faktisk er med på projektet. Lis taster noget ind på computeren på kontoret. Camilla kommer ind. ”Svend skal tisse. Så er det nu!” På vej ud ad døren når hun lige at spørge en elev om Vagns blodtryk og beder eleven om at taste det ind. Inde hos Svend vil Lis og Camilla gerne lægge et kateter i størrelse 14, men de kan kun finde et i størrelse 16, og det er for stort i lyset af, at det mislykkedes første gang. Camilla leder inde i skabene hos nogle af de andre beboere og kommer tilbage med et i størrelse 12. Det må gå an.

Efter 20 minutter er Svends kateterpose nærmest fuld. Det var derfor, han havde så ondt. Nu har han det heldigvis bedre. Lis er glad: Så var der noget, der lykkedes! En elev laver vand og tranebærsaft klar til ham og orienterer Lis om det på vej forbi kontoret. ”God plan,” siger Lis anerkendende. Nu skal Lis have koordineret, at urinprøven kommer til laboratoriet til dyrkning. Hun ringer til Svends datter og hører, om hun kan bringe den, eller om de skal bestille en taxa. Datteren ved ikke, hvad der netop er foregået, og er mere optaget af, om Svend har fået skyllet ører. Lis forklarer, at det skal hun nok sørge for sker, men at det ikke er det, der er vigtigst lige nu. Så ringer hun til laboratoriet og siger, at datteren kommer med urinprøven.

Feltnoten ovenfor illustrerer flere ting. For det første, at plejepersonalet ofte behøves hos flere beboere samtidig. For det andet, at der nogle gange opstår akutte situationer, hvor de på baggrund af deres professionelle skøn vurderer, at de er nødt til at handle og finde løsninger her og nu. Og for det tredje, at de remedier, de har brug for til at handle her og nu, ikke nødvendigvis er til stede. I uddraget fra feltnoten skal Camilla og Lis bruge et kateter i størrelse 14. Nu kunne man som udenforstående tro, at et plejecenter lå inde med et lille lager af ting, som man kunne forvente at få brug for, når man hver eneste dag har med ældre og ofte syge mennesker at gøre, herunder fx katetre i forskellige størrelser. Men det er ikke tilfældet. I hvert fald ikke i denne kommune.

Katetre, bleer og lignende visiteres og bestilles ifølge lovgivningen (SEL § 112) hjem til den enkelte borger og placeres derfor i den enkelte borgers hjem på plejecentret, hvorfra de i princippet og af hygiejniske grunde ikke må tages og bruges til andre beboere (heller ikke selvom de er i ubrudt emballage). Men når et menneske har så stærke smerter, som Svend havde i den beskrevne situation, kan man jo ikke som ansvarlig medarbejder vente, til der er blevet bevilget og bragt et kateter fra en anden adresse, men må finde på noget i mellemtiden. Derfor måtte Camilla ”ud på lånemarkedet”, som hun forklarede nogle uger senere, da vi igen var på besøg for at lave interviews, og hvor hun igen havde manglet et kateter:

”Vi har lige anlagt et kateter på én med godkendelse fra lægen, hvor han er ordineret til god og kærlig pleje, som man får i den sidste tid. Og der har vi anlagt et kateter, for det skal vi gøre nu. Vi kan jo ikke vente på, at vi får en bevilling hjem!”

Så der var vi på lånemarkedet, og der skal man huske at aflevere tingene tilbage igen. Det er samme princip, som jeg sagde tidligere, med, at vi tager fra en anden beboer, og så afleverer vi tilbage, når vi får vores vare hjem.” (Interview, Camilla, social- og sundhedsassistent, kommunalt plejecenter, kommune 3)

At bevæge sig ”ud på lånemarkedet” er en form for nødløsning, fordi systemet med at ansøge, få bevilget og bestille varer hjem er for langsomt til at kunne bruges i akutte situationer. Lånemarkedsløsningerne er en helt klassisk workaround, hvor et system og en række hygiejneregler og principper for bevillinger stiller sig i vejen for, at de ansatte kan handle på deres professionelle skøn og gøre det, som de ved er det rigtige at gøre. Derfor arbejder de uden om systemerne og bliver faktisk nødt til at bryde nogle regler. Men hvad pokker skal de ellers gøre? Det overraskende er imidlertid, at det slet ikke hører til sjældenhederne at måtte ud på lånemarkedet. Det er faktisk noget, der sker ofte i denne kommune. Som Camilla forklarede, er de ofte ”ude på lånemarkedet”, for det kan være vanskeligt at få bevilget de varer, der er brug for:

Camilla: ”Det er jo det samme med sådan en problematik som bleerne, som også er et stort problem. De har behov for det her, men alle de ting som stomi, kateter, bleer, eller hvad filan det er, så er der kun visiteret et vist antal pr. dag.”

I: ”Og hvad så, hvis de fx har tynd mave og skal have skiftet ble mange gange, så har I ikke nok eller hvad?”

Camilla: ”Nej. Det kan man egentlig godt sige. Faktisk kort og godt så er de svære at få hjem, fordi det koster kommunen penge. Der sidder en, som visiterer de ting, som også spørger om ting som: ”Har I prøvet med faste toilettider?” Så skal vi prøve bleer af, og så skal det dokumenteres på bleskemaet inde i Nexus og vandladningsskemaer, og jeg skal komme efter dig, med de her åndssvage ting, synes jeg jo, for at vi kan få de ting, som vi skal have, til at kunne pleje vores beboere. Så det er rigtig vigtigt, at vi husker at gå ind og bestille de ting, vi skal, den dato, de kan bestilles.”

I: ”Den dato, de kan bestilles? Hvad betyder det?”

Camilla: ”Det betyder, at hvis jeg har brugt 10 for meget, så er det bare ærgerligt for mig, og så må jeg finde en løsning, for jeg kan først bestille om måske 20 dage. [...] Hvis jeg bestiller 50 bleer, og der er bevilliget to bleer om dagen, så kan jeg ikke bestille nye bleer allerede 10 dage efter, at jeg har modtaget ordren. Det kan jeg simpelthen ikke. Der bliver først lukket op [for bestilling] efter en bestemt dato.”

I: "Okay, har I så ikke et lager eller sådan et lille sted, hvor I har nogle bleer, som ikke har været ude hos folk endnu?"

Camilla: "Nej, for alle de bleer, vi får hjem, de skal være inde hos beboerne. Så officielt: Nej. Uofficielt: Ja, så gemmer vi det, fordi vi står i de her situationer. Og det er fx, hvis folk er gået bort, så skal vi, hvis det er rigtigt, smide det hele ud [pga. hygiejne-regler, red.], men så tager vi og stiller det ned. Officielt nej, det må vi ikke." (Interview, Camilla, social- og sundhedsassistent, kommunalt plejecenter, kommune 3)

Udover at plejepersonalet altså for at kunne handle på deres faglige skøn har etableret et uofficielt "lånemarked", har de også opbygget små uofficielle lagre af fornødenheder, hvor de opbevarer ting, som er blevet tilovers, når beboere fx dør, men som man kan få akut brug for til andre beboere. Begge dele er med til at skabe lidt fleksibilitet og få hverdagen til at fungere, så de faktisk kan handle på deres faglige skøn og give beboerne den pleje og behandling, som de vurderer er den rigtige. Men begge dele indebærer også, at de er nødt til at bryde nogle regler, og derfor er Camilla også omhyggelig med at understrege, at det er noget, der er nødt til at foregå i det skjulte, og det er ikke nogen rar følelse at skulle bryde reglerne og dermed gøre noget "forkert" for at komme til at gøre det rigtige.

På den måde er der ikke bare tale om workarounds, men faktisk om skyggearbejde, sådan som Malene Friis-Andersen et al. (Andersen et al., 2020) har skrevet om. De beskriver skyggearbejde som en særlig slags workarounds, hvor personalet i psykiatrien omgår systemerne og tiltusker sig noget indflydelse ved fx at give deres patienter flere behandlinger, end der er bevilget ressourcer til, fordi de ikke kan holde ud at stoppe behandlingerne, når deres patienter stadig ikke er raske. Men forfatterne beskriver også, hvordan denne indflydelse har en høj pris, fordi de både skal nå deres officielle patienter og deres skuffepatienter, og oven i den ekstra arbejdsmængde kommer så hele nervøsiteten for at blive afsløret og bekymringerne om, hvilke konsekvenser dette ville kunne få (Andersen et al., 2020).

Noget lignende udspiller sig på plejecentret. Også her tager medarbejderne sagen i egen hånd og finder på måder at imødekomme de gamles behov på, selvom systemet, som de officielt set burde arbejde i, stiller sig hindrende i vejen herfor. Hvis man skulle sammenligne med politiet, kan man sige, at hvor politiet er organiseret som beredskab og er klar til at rykke ud, når der sker noget akut, er det bestemt ikke tilfældet i ældreplejen. Når der sker noget akut her, møder personalet ikke et beredskab, der er klar til at sende hurtig og relevant hjælp. I stedet mødes de af et bevillingssystem, hvor de kan give sig i kast med at ansøge om de remedier og ressourcer, de skal bruge her og nu, og som de på ingen måde kan vente på. Derfor tvinges medarbejderne ud i situationer, hvor de er nødt til at bryde regler for at agere etisk ansvarligt.

Udover at de ansatte altså skal passe og pleje de ældre, skal de også nå i akutte situationer at finde på diverse nødløsninger og huske, hvem de skal aflevere de lånte ting tilbage til, og derudover være nervøse for at blive afsløret i at bryde reglerne.

På lånt tid

Problemet med, at de ansatte må "ud på lånemarkedet" for at skaffe de remedier, de skal bruge for at gøre deres arbejde, kan i store træk genfindes, når det handler om tid. Ikke bare ting, men også tid "lånes" nemlig fra andre beboere, som har fået tingene eller tiden bevilget. Det bidrager både til en fornemmelse af utilstrækkelighed og tidspres og til en fornedrende fornemmelse af, at der ikke er tillid til medarbejdernes professionelle skøn.

En af de store kilder til frustration i ældreplejen er således manglende tid. Som Judy Wajcman har beskrevet i bogen "Pressed for time", er oplevelsen af at mangle tid jo ikke et spørgsmål om, at nogle mennesker "har" færre timer i døgnet end andre og derfor "mangler" tid. Det er i stedet et spørgsmål om, at nogle mennesker ikke har "temporal autonomi", hvilket indebærer, at de ikke selv kan beslutte, hvordan de vil bruge deres tid (Wajcman, 2015, p. 62). Især kvinders dagligdag præges ifølge Wajcmans og andres forskning af, at de ikke har sammenhængende tid, som de selv råder over, men at de som oftest skal indrette sig efter andres behov og varetage mange (ubetalte eller upåagtede) opgaver og forpligtelser samtidig, hvilket giver en oplevelse af at stresse rundt og være forjaget (Babcock et al., 2022; Wajcman, 2015). Dette er i udpræget grad også tilfældet i ældreplejen, der jo handler om at yde omsorg og indrette sig efter andres behov. Men oplevelsen af at være forjaget og ikke have temporal autonomi forstærkes af, at medarbejderne i ældreplejen helt konkret skal ansøge om tid til at gøre det, som de med deres professionelle skøn mener er det rigtige at gøre. Det sker ved hjælp af et system, hvor de kan indtaste begrundelser for, at der skal tildeles mere tid til en borger, hvorefter oplysningerne ryger ind til en visitator i kommunen, der så kan bevillige mere tid. Dette var til stor frustration i begge de kommunale plejecentre, vi var ude i. Her er fx et uddrag fra en feltnote, som beskriver nogle af problemerne i et distrikt med udekørende hjemmepleje:

Uddrag fra feltnote, udekørende hjemmepleje, kommune 1

På vej hjem spørger jeg, om det er rigtigt, at der ikke planlægges med køretid – det hørte jeg nemlig tidligere på dagen fra en af de andre social- og sundhedsassistenter. Alice forklarer, at problemet ofte er, at folk ikke får søgt om ekstra tid til borgerne, i takt med at de bliver ældre og mere plejekrævende. "Man har sine faste borgere og passer dem egentlig bare – også selvom de bliver mere krævende," siger hun. For at kunne søge om mere tid, skal man først opdatere borgerens funktionsevnebeskrivelse, og det er ikke altid, at det lige bliver gjort. For at vise mig, hvad hun mener, går hun via sin iPad ind på en borger i CURA, som er det system, de taster oplysninger om borgeren ind i. Der står fx noget om et knæ, der ikke er aktuelt mere, så det sletter hun. Til gengæld står der *ikke* noget om, at borgeren lider af nervesmerter. Hun kan heller ikke rigtig finde en kategori, hvor hun kan registrere det. Nervesmerter står hverken som en valgmulighed under psykiske lidelser eller under bevægeapparatet. Hun finder alligevel et sted at notere

det. Hun viser mig også, hvordan nogle funktioner i CURA fungerer fint. Fx kunne hun i morges, da hun skulle give Else et bad for første gang, se, hvad der stod, Else havde behov for, når hun skulle bades.

Som Alice her forklarer og viser på sin iPad, styres tiden gennem et kommunalt bevillingssystem. De ansatte kan med andre ord ikke bare beslutte at bruge mere tid på en beboer, hvis de synes, der er behov for det. Eller rettere, det bliver de faktisk alligevel nødt til at gøre. Men når de gør det, bliver de nødt til at ”låne” eller ”tage” tiden fra andre borgere, som den er bevilget til. Om det fortæller Camilla, som arbejdede på et kommunalt plejecenter i en anden del af landet. Hun blev i et interview spurgt om, hvornår hun evt. oplever at blive forhindret i at gøre det, som hun mener er det rigtige at gøre, og som vi nu vil benytte til at skabe en overgang til næste afsnit om moralsk stress i ældreplejen. Efter en længere opremsning af besværligheder kom denne kommentar:

”Alt, hvad vi laver, det skal visiteres. Det er der en kommune, som vurderer. De vurderer, om vi kan få hjælp til en beboer. Så det kan godt være, at vi har en beboer, hvor vi vurderer, at der er behov for psykisk hjælp og støtte, men som kan være rigtig svært at få hjem [få bevilget, red.]. Der er rigtig mange processer, der skal i gang, med adfærdsskemaer, dokumentation osv. igennem hele døgnet. Hvad har I prøvet, og hvad har I ikke prøvet? Har I prøvet med nogle hjælpemidler som fx skærmen eller noget én til én- tid. Så alle de her ting skal vi have prøvet af med ressourcer, som vi ikke har. Og det vil sige, at når vi gør det, så er der rigtig mange andre opgaver, som vi ikke kan lave, og som går ud over nogle andre.”

I: ”Og hvordan foregår det så helt praktisk? Er det noget med programmet CURA?”

”NEXUS hedder vores, men ja. Så skal man ind og dokumentere, gerne over en periode på 14 dage, hvad der virker og hvorfor, og hvad gjorde det? Og igen, hvorfor virkede det ikke? Hvad kan eventuelt være årsagen til, at det ikke virkede? Har borgeren haft besøg, har der været flere i huset end normalt, er der nogle af de andre beboere, som har været højtråbende, har han/hun fået nok søvn, hvordan er det med væsken osv.? Alle de her ting skal vi ind og argumentere for. Og alle de ting skal vi finde ud af inden. Og hvis visitationsafdelingen synes, der er nok dokumentation for det, så kan de tage en beslutning. Om de synes, der er nok tid, eller vi skal have mere tid.”

I: ”Så først skal I bruge tiden, og så kan det være, at I bagefter får en bevilling til at få mere tid?”

"Ja, og man får den ikke med tilbagevirkende kraft." (Camilla, social- og sundhedsassistent, kommunalt plejecenter, kommune 3)

Som Camilla forklarer, så er det ikke kun ting, men også tid, man som medarbejder bliver nødt til at låne eller stjæle fra nogle beboere for at kunne imødekomme akutte behov hos andre beboere. Men hendes sidste bemærkning er faktisk ret vigtig, for det understreger, at hele systemet "kører med underskud". Medarbejderne skal "finde tid" – og ifølge dem faktisk ganske meget tid – fordi de oplever det som krævende at fremskaffe og indberette tilstrækkelig med dokumentation til at få udløst tid til borgere, der er blevet dårligere og mere plejekrævende. Den tid kan de kun tage fra andre beboere, som har fået denne tid bevilget. Og denne tid bliver de ikke kompenseret for. Denne problemstilling blev uddybet af en kollega, som var ergoterapeut, og som deltog i en fokusgruppe:

"Personaleantallet og visitationstimerne stemmer ikke overens. Og sådan er det for det meste i vores fag. Når en borger fx får et sår, så kan du ikke sige, at det skifter jeg, når jeg har fået visitationstimer på det. Vi går ud og skifter det med det samme, og nogle gange går vi og laver sårpleje en uge eller to, før vi overhovedet får visitationstimer for det, så der er rigtig mange ting, vi gør, som vi ikke har fået visiteret endnu. Det gør vi, fordi ... ellers går det jo galt." (Irene, ergoterapeut, fokusgruppe, kommune 3)

Det skal retfærdigvis siges, at ressourcestyringssystemerne indeholder en funktion, hvor man kan indberette, hvis der sker noget akut eller uforudsigeligt, som betyder, at man som medarbejder har været nødt til at bruge mere tid end planlagt. Om det forklarer Mille, der er planlægger for et udekørende team i en anden del af landet:

Mille: "Så skriver man afvigelser. Det er en ret vigtig ting. Afvigelser og ekstra aftaler, ekstra aftaler kan være, hvis der skal vaskes sengetøj eller et eller andet – det er noget, du må tage af den tid, borgeren har. En afvigelse kan være, at borgeren tissede i sengen, så det hele skal vaskes, og så skal man lægge det ind i den tid, som borgeren har."

I: "Så det vil sige, at så er der bare noget andet som man ikke når?"

Mille: "Ja."

I: "Så man skal hele tiden tage eller stjæle noget tid fra noget andet for at kunne lave sit arbejde?"

Mille: "Ja. Får man ikke dokumenteret det, man skal, så kan de komme efter os, altså dem, som går og kontrollerer. De har lige været to steder her i byen. Hvad er det nu, de hedder, det er ikke veto, men de har fået et påbud af en art, hvor de skal bringe tingene i orden. De holder øje med rigtig mange ting, det er sådan noget som, hvis du laver en observation på en, som har dårlig mave, og det ikke bliver fulgt op, så kan de komme og sige, hvorfor er der ikke fulgt op her, hvorfor har du ikke dokumenteret, at der er øjendråber den og den dag? Og så kan man gå tilbage og se, hvem der har været hos borgeren den og den dag, og hvilke øjendråber der er givet." (Fokusgruppe, kommune 1)

Som man kan se af dette lille uddrag, fylder bevidstheden om, at man som medarbejder bliver "holdt øje med". "Dem, som går og kontrollerer" kan komme efter medarbejderne, hvis dokumentationen for, hvad de har gjort, og hvordan de har brugt tiden, ikke er i orden. I den forbindelse er det værd at nævne, at det ikke er alle medarbejdere i ældreplejen, der finder det at skulle registrere og dokumentere arbejdet i et it-system lige nemt. Om det siger Lili, som er leder af hjemmeplejen i kommune 1:

"Der skal nogle faglige argumenter til for at søge tid. Og det er igen det der med at formulere sig skriftligt inde i CURA. Det er svært for mange af vores medarbejdere at få det gjort. Og når der er noget, der er svært, så siger man ofte, at det har man ikke tid til, fordi planerne er jo lavet. Så det er ofte det, der bliver sagt højt: Det er; jeg har ikke tid! Men i virkeligheden så er det også, fordi de synes, det er svært, og ikke kan finde ud af det." (Leder af ældreplejen i kommune 1)

Denne leder peger på et problem, der ikke alene handler om manglende tid. Hun henleder opmærksomheden på, at man har indført et system til ressource- og tidsstyring, som mange medarbejdere faktisk har svært ved at benytte, fordi de ikke nødvendigvis er så komfortable ved at skulle formulere sig på skrift i et it-system. Denne pointe vil vi vende tilbage til i kapitlet om ledelse i ældreplejen, hvor en central ledelsesopgave er at lede en meget forskellig gruppe af medarbejdere, hvor nogle mangler færdigheder som fx at kunne formulere sig på skrift.

Manglende respekt

En sidste ting, som gik igen i vores interviews og samtaler med medarbejderne i ældreplejen, var en stor sorg og frustration over, at faget ikke respekteres. Vi vidste selvfølgelig godt i forvejen, at manglende status i ældreplejen er et problem, men det kom alligevel bag på os, hvor meget det fyldte. En af de medarbejdere, vi interviewede, brød faktisk i gråd under interviewet, da samtalen faldt på fagets status eller mangel på samme. Hun havde for længst lært ikke at nævne sin stillingsbetegnelse i sociale sammenhænge, fordi hun plejede at blive mødt med forestillinger, som var helt ude af trit med, hvad hun selv syntes, hendes arbejde gik ud på. Og hun var ikke alene. En kollega fra et andet plejecenter forklarede noget lignende:

"Er det ikke også bare noget med måske, at den gængse hr. og fru Danmark ikke forstår, hvor komplicerede vores borgere faktisk er. De tror stadig bare, at det er hr. og fru Jensen, som skal have hjælp til at blive tørret bagi og få lidt mad. Vi har faktisk med morfin og alverdens at gøre her. [...] Vi varetager terminalt syge, og det tror jeg slet ikke, at folk forstår." (Ghita, social- og sundhedsassistent, fokusgruppe, kommunalt plejecenter, kommune 3)

Flere af de medarbejdere, vi talte med, gjorde opmærksom på, at de gik lidt stille med, hvad de var ansat som. De undlod i sociale sammenhænge at nævne, hvad de arbejdede som, fordi de forventede negative reaktioner. Her er et udklip fra et interview, der viser, hvordan det prægede en medarbejders arbejdsliv:

"Ja, jeg siger ikke højt, at jeg er SOSU. Og så snakker jeg også dårligt dansk (griner). Vi har ingen status. Sygeplejersker har meget bedre status, hvor social- og sundhedshjælpere og -assistenter er ligegyldige. Og lønnen er faktisk okay her, som vi har det, men jeg forstår godt, hvorfor unge mennesker ikke gider det her." (Irma, social- og sundhedsassistent, fokusgruppe, privat plejecenter, kommune 2)

Den manglende status fylder for medarbejderne og kommer ikke kun til udtryk blandt venner og bekendte, når samtaler til middagsselskaber falder på, hvilken slags arbejde man har. Den kommer også til udtryk i den måde, arbejdet – i hvert fald i nogle kommuner – ledes og styres på. Fx kommer det tydeligt til udtryk i den måde, der økonomistyres på, hvor beslutninger om selv de mindste udgifter til tid eller plejeartikler skal bestilles og besluttet af centralt placerede medarbejdere, der sidder på pengekasserne, men er langt væk fra plejen. Hele systemet er således skruet sammen på en sådan måde, at ressourcerne tildeles de enkelte, hvilket betyder, at plejepersonalet ikke selv kan udøve et professionelt skøn om, hvad der er behov for i en given situation, og handle derefter. Det opleves selvfølgelig af plejepersonalet som en stram styring og kontrol og dermed udtryk for, at der ikke er respekt for deres faglige vurderinger eller tillid til, at de selv kan afgøre, hvordan tid og ressourcer bruges bedst i det daglige.

I andre kommuner – mere specifikt på de to private plejecentre – var der ikke tilnærmelsesvis den samme stramme ressourcestyring. Her blev der tildelt ressourcer til det samlede plejecenter, og lederne havde så mulighed for i langt højere grad at betro den konkrete vurdering af, hvad der skulle bruges tid og ressourcer på, til de enkelte medarbejdere.

Kapitel 3: Hvordan kommer moralsk stress til udtryk i ældreplejen?

Vi vil komme ind på to kilder til moralsk stress. Den første udspringer af selve demenssygdommen og personalets deraf følgende udspændthed mellem hensynet til borgens nuværende jeg, borgerens fortidige jeg og de pårørendes blikke. Den anden kilde udspringer af tids- og ressourcestyringssystemet og er derfor mere udtalt de steder, hvor man benytter denne måde at ressourcestyre på.

Som vi har vist i analysen af, hvad der motiverer plejepersonalet, bliver *stjernestunderne* med de ældre ofte fremhævet, fordi det er i disse situationer, plejepersonalet virkelig kan mærke, at det gør en forskel i de ældre borgeres liv. Men i mødet med demensramte borgere kan det blive rigtig svært at gøre en forskel og gøre det rigtige uden samtidig at gøre noget forkert.

Ressourcestyringssystemet er ligeledes, som vi viste i afsnittet om lånemarkedet og den lånte tid, i nogle dele af ældreplejen tilrettelagt på en sådan måde, at medarbejderne er nødt til at gøre noget forkert og bryde reglerne for at komme til at gøre det rigtige. Begge dele går vi lidt mere i dybden med i dette kapitel.

At arbejde med borgere med demens og deres pårørende

Plejepersonalet står indimellem i moralsk stressende situationer, som bunder i demenssygdommen, fordi det rigtige at gøre (fx skifte en ble) samtidig er forkert, fordi borgeren modsætter sig, og det vil derfor indebære en kompromittering af borgerens selvbestemmelse. Om det fortæller Berit, der er social- og sundhedshjælper på et privat plejecenter:

"Jeg har måttet tage fat i en kollega og sige, at jeg ikke synes, at jeg har gjort mit arbejde godt nok, fordi det ikke lykkedes mig at få ham (en ældre borger med demens, red.) skiftet, selvom jeg vidste, at han havde en fyldt ble med det hele. Og jeg skulle videregive ham til en aftenvag, vel vidende at han ikke var skiftet, hvilket ikke er i orden. Jeg syntes ikke, det var okay, men hver gang vi gik ind og spurgte, blev det til en konfliktoptrapning, og hvis han ikke selv er generet af det, så."

I: "Så vi tilbage ved det der med, for hvis skyld er det?"

"Jeps, lige præcis. At man så kan snakke om, at han ikke skal have en fyldt ble i over 24 timer, for så kan det begynde at blive problematisk, så hvis der er der nogle andre, der kan [få lov at hjælpe ham]. Og det er det gode ved det her, at vi gør det på skift. Så kan jeg lige få et hul ind her, og Justine, hun er supergod til beboerne derude. Hun er kontaktperson, men jeg kan ikke gøre det, som hun kan. Og sådan er det også nogle gange omvendt, at man altså har en tættere relation, eller at det lige er i sekundet, at der er modstand på, og de kan blive udadreagerende. Men det er en af dem, som jeg har det sværest med." (Berit, social- og sundhedshjælper, privat plejecenter, kommune 2)

Det interessante ved denne beskrivelse er, at moralsk stress på en måde er en uundgåelig del af det at have med mennesker med demens at gøre. Det, man ved er det rigtige at gøre sundhedsmæssigt, hygiejnisk osv.,

er samtidig helt forkert at gøre, fordi det vil indebære ”noget nær et overgreb”, som Berit forklarede på et andet tidspunkt.

Men det er ikke organiseringerne, der skaber den moralsk stressende situation. Det er beboerne selv – eller rettere deres sygdom. De fleste social- og sundhedshjælpere og -assistenter, vi talte med, betragter dog sådanne situationer som en del af jobbet, som de er uddannet til og indstillet på at håndtere. I det hele taget var det imponerende, hvordan personalet formår at løse sådanne svære dilemmaer og problemstillinger samtidig med alle de praktiske opgaver med mad, medicin, påklædning etc.

De ansatte benytter deres faglighed og kollegiale samarbejde til at navigere i moralske dilemmaer på passende måder, og moralsk stress fungerer faktisk i sådanne situationer som en vigtig kritisk funktion i den faglige skønsudøvelse, der igangsætter overvejelser over, hvad der er det rette at gøre (Lützen & Kvist, 2012). De vanskeligheder og dilemmaer, der så at sige ”kommer fra de ældre”, påtager personalet sig gerne, og selvom problemet ikke er organisatorisk, så finder de ansatte alligevel en måde at organisere arbejdet på, så de så vidt muligt alligevel lykkes med at få hjulpet dem. De faglige overvejelser opstår dog ikke kun i relationen til den ældre borger, selvom denne relation er den vigtigste. De pårørende spiller, som vi tidligere har været inde på, også en vigtig rolle, der nogle gange kan være med til at forstærke den moralske stress. Bevidstheden om de pårørendes eventuelle kritik fylder.

Men fraværet af pårørende kan også bidrage til moralsk stress, fordi der så påhviler plejepersonalet en ekstra forpligtelse, i og med at de ansatte bliver den tætteste relation for et andet menneske, der ikke har andre. På den måde er pårørende på godt og ondt både en ressource og en faktor, der i kraft af deres ”blikke” kan forstærke følelsen af moralsk stress i situationer med demensramte og svære borgere eller ved deres fravær kan efterlade plejepersonalet med en overvældende ansvarsfølelse. Samtidig kan der også opstå samvittighedskvaler over for de pårørende eller over for kolleger, når pårørende i nogle situationer må stå for plejeopgaven, fordi den demensramte borger fx ikke vil vaskes af andre, eller når man som i eksemplet ovenfor er nødt til at videregive en borger med fyldt ble eller lignende til en kollega, fordi man ikke selv kan få lov til at hjælpe.

At arbejde med borgere med demens indebærer kort sagt et hav af dilemmaer og situationer, hvor hensyn til borgernes nuværende jeg, borgernes tidligere jeg, de pårørende og kollegerne skal afvejes i forhold til hinanden. Til en vis grad er dette udtryk for, at plejepersonalet udøver faglige skøn og finder løsninger, men samtidig understreger de ansatte også, at de indimellem befinder sig i situationer, hvor der ikke kan findes løsninger, som er til at leve med samvittighedsmæssigt.

At være den, der siger nej

Som vi har været inde på tidligere, er de følelser, der er på spil i moralsk stressende situationer, ”emotioner” – altså følelser, der handler om forholdet til andre mennesker (Gylling et al., 2023; Levy, 1984). De fleste medarbejdere inden for politi, skoler og ældrepleje kan godt indstille sig på indimellem at måtte gøre arbejdet lidt dårligere end fantastisk, og de kan også godt leve med de ridser i den faglige stolthed, som dette kan give. Men *ikke*, hvis det går ud over andre mennesker. Der er, som flere af medarbejderne i ældreplejen udtrykte det, en etisk fordring i at være tæt på et andet menneske – ikke mindst når dette andet menneske er afhængigt af andres hjælp.

I ældreplejen er der et resourcespørgsmål, som presser sig på, og flere af medarbejderne påpegede igen og igen, hvordan de ikke syntes, der var tid og hænder nok til at kunne give de ældre den pleje, de ønskede at give, og som de mente, at de ældre havde fortjent at få. Medarbejderne kan selvfølgelig godt i sådanne situationer rationelt forstå, at det ikke er dem selv, der har gjort noget galt, eller som er dårlige medarbejdere eller mennesker. De kan også godt blive vrede på systemet eller samfundet over, at der åbenbart prioriteres ressourcer på en måde, der efterlader ældre mennesker i situationer, hvor de ikke kan få en værdig pleje og omsorg sidst i livet. Men denne viden og indsigt betyder ikke, at de ansatte slipper for at føle, at de svigter, og ovenikøbet er det dem, der som ”udførende led” er i direkte kontakt med de gamle og skal udføre de prioriteringer og fravalg, som følger af de beslutninger, som er truffet andetsteds.

I flere af fokusgrupperne kom drøftelser om serviceniveau og travlhed til at fylde en del, for medarbejderne er ikke nødvendigvis enige i det serviceniveau, som er besluttet eller muligt at tilbyde, men er ikke desto mindre dem, der skal føre det ud i livet og håndtere konsekvenserne deraf. Et af de klassiske omdrejningspunkter for sådanne drøftelser er bade: Hvor ofte tilbyder man ældre mennesker at komme i bad, og dette emne kom også op i dette udklip fra en fokusgruppe:

Ghita: ”Jeg tænker også lidt på den uretfærdighedsfølelse. Nu var jeg i dag inde og have en borger, det er jo en træningssituation, men det er egentlig også en plejesituation, og hun har klaret sig selv derhjemme og er nu her pga. en blodprop. Og hun havde megafedt hår og ville bare så gerne i bad. Og nogle gange gør jeg det de dage, hvor jeg lige har lidt mere tid, men det havde jeg ikke tid til i dag. Og det er heller ikke noget, vi skal gøre for meget, for vi skal også holde på en form for struktur, men hun startede med at sige, at hun var blevet lovet et bad af den og den kollega, men jeg blev simpelthen nødt til at gå ud og ringe, for vi skal sørge for, at de ikke laver splitting imellem os, for det er den her borger rigtig god til. Og hun var overhovedet ikke blevet lovet et bad, og jeg havde ikke muligheden i dag. Jeg var inde hos hende i tre kvarter, og jeg skulle ikke høre på andet end, hvor forfærdeligt det var, at hun ikke fik det bad. Og det eneste, jeg kan tænke, det er: Ja, det kan jeg sgu godt forstå! Dit hår er fedtet, og jeg kan godt forstå, at man har lyst til at få det ordnet. Og jeg ville også synes, at det var forfærdeligt, hvis det var mig, men vi har simpelthen ikke muligheden. Og jeg ville også brokke mig, hvis det var mig. Jeg

tror, jeg sagde til hende, at jeg kan love dig for, at når jeg en dag kommer på plejehjem, så vil jeg også brokke mig over bad. Jeg kan virkelig godt forstå det.”

I: ”Og du siger uretfærdighedsfølelse? Hvad er det, du mener og ser, der er uretfærdigt?”

Tina: ”Borgerne bliver uretfærdigt behandlet af systemet. Der er ingen, der hjælper. Og der er ingen andre, der kun går i bad en gang om ugen, det er der simpelthen ikke.”

Ghita: ”Ja. Og hvorfor byder vi så vores ældre det?”

Camilla: ”Ja. Og så skal vi være dem, der siger nej, det synes jeg er en stor byrde.” (Fokusgruppe, kommunalt plejecenter, kommune 3)

Her ses det tydeligt, hvordan plejepersonalet føler sig som ”budbringere” for et system, der ikke lever op til sit ansvar over for de gamle. Det er ikke plejepersonalet, der har besluttet, at der kun skal tilbydes bad en gang om ugen, og de ansatte er slet ikke enige i, at det er et passende serviceniveau. Men ikke desto mindre bliver det dem, der skal stå over for de gamle og sige til dem, at de desværre ikke kan komme i bad – og håndtere borgerens (og evt. også de pårørendes) helt forståelige indvendinger og forsøg på alligevel at få lov til at komme i bad.

Denne form for moralsk stress minder om den moralske stress, politifolk fortalte om, hvor de oplevede moralsk stress på vegne af systemet, fordi de oplevede, at systemet svigtede borgerne og befolkningen, og som Campbell et al. (2016) benævner *moralsk stress by association*. Medarbejderne har egentlig ikke gjort noget galt, men oplever at repræsentere et system, som de faktisk skammer sig lidt over at være en del af, og så er de ovenikøbet dem, der skal overlevere budskabet om alt det, der ikke er råd til.

Disse emotioner kan ikke prioriteres væk. Man kan ikke bare beslutte, at plejepersonalet skal holde op med at have dårlig samvittighed og stoppe med føle sig ansvarlig for at give en ordentlig pleje. Hvis man beslutter at lægge et lavt serviceniveau og fx kun give bad en gang om ugen, kan der meget vel ske det, som samtalen i fokusgruppen handlede om, nemlig at de ældre (eller deres pårørende) vil gøre indsigelser og brokke sig over serviceniveauet, og så står plejepersonalet i det berømte krydspres og skal håndtere det.

Denne problemstilling fylder meget – også for lederne. En af dem forklarede følgende:

”Altså jeg tror, at der er mange af vores medarbejdere, der går hjem og en gang imellem har den der følelse af, at jeg ikke slog til. Det tror jeg, og det er jo også noget, vi snakker om. Og jeg synes også selv, jeg oplever det. Jeg oplever det i forhold til personalet mest, ik’? Altså der er jo ikke noget, jeg hellere vil end at kunne dække personalet ordentligt ind, fordi jeg kan jo mærke, at der er en kæmpe forskel. Dagen bliver bare langt bedre for beboerne og langt bedre for medarbejderne, når der er den personaledekning, der skal være. Og der kan jeg godt, altså det er jo egentlig det, jeg roder allermest med. Det er det her med at øv ... at vi bare ikke synes, at der er nok hænder. Og at jeg hele tiden skal fortælle personalet: Jamen prøv nu at høre, vi har de her rammer, og dem kan vi sprælle inden for. Jo, jo, men nogle gange kan vi faktisk næsten ikke sprælle, vel? Der skal jo ingenting til. Hvis to mennesker melder sig syge, så er det bare ... Det synes jeg er ærgerligt, så ja. Jeg tror, at de en gang imellem går hjem og synes ikke, at de slår helt til.” (Interview, leder på privat plejecenter, kommune 2)

Den citerede leder er altså helt klar over, hvordan personalet kan føle sig utilstrækkeligt, fordi der mangler hænder, og hun forklarer også, hvordan problemet med at få dækket vagterne og få ressourcerne til at slå til er noget af det, hun bruger mange kræfter på. Og ligesom plejepersonalet skal stå ansigt til ansigt med borgerne og sige nej til bade, skal lederne stå ansigt til ansigt med medarbejderne og forsøge at forklare dem, at vi ”har de her rammer”, og at de må klare sig inden for dem.

Den største kilde til moralsk stress i ældre sektoren er ud over mangel på personale, at moralske stress i nogle kommuner forstærkes af tids- og ressourcestylingssystemerne, fordi medarbejderne, som beskrevet under afsnittet om frustrationer, bliver nødt til at stjæle tid fra nogle for at skaffe tid til andre og derfor oplever, at de svigter de ældre borgere, de bliver nødt til at stjæle tid fra. Det ser vi på i næste afsnit.

Bevillingssystemets bagside

Den stramme ressourcestyling i ældreplejen, der ofte tager form af en BUM-model, hvor bestiller, udfører og modtager er forskellige instanser, var et tilbagevendende tema under hele feltarbejdet. Og det var også vores indtryk, at ressourcesituationen havde indflydelse på, at vi havde så svært ved at få adgang til især kommunale plejecentre. Nogle gange var svaret, når vi henvendte os, helt eksplicit, at de ikke havde tid til at have os på besøg. Andre gange havde vi fået kontakt til en medarbejder eller en mellemlider, som gerne ville indgå i projektet, men hvor en chef længere oppe i systemet ikke ville lade os få adgang.

Men selvom situationen med manglende ressourcer og hænder var genkendelig i alle de fire plejecentre, vi besøgte, var der tydeligt forskel på måden, økonomien blev styret på, og måden, hvorpå det fik indflydelse på medarbejdernes moralske stress. Fælles for alle plejecentrene og for hele opgaven med at tage vare på ældre mennesker sidst i livet er, at opgaverne ikke bare kan udsættes eller placeres tidsligt, når det passer

medarbejderne. De skal gerne løses, når det passer i borgerne liv og døgnrytmer, hvilket medarbejderne fortæller om i dette udklip fra fokusgruppen i kommune 2:

"Det der med, at vi ikke kan udsætte nogle af opgaverne. Vi har et arbejde, som kræver, at vi skal være til stede, meget til stede. De fleste opgaver er ikke nogen, vi kan bare sige: Nå, men det bare måske, ja, det gør vi i morgen. Det er jo liv og død. Altså i hvert fald livskvalitet i allerhøjeste grad. Og det er måske også det, der gør, at vi er så pressede, og også det, der gør, at vi måske også er meget frustrerede, hvis vi kommer hjem og tænker: 'Det der skulle jeg have gjort, eller det der har jeg glemt og så videre og så videre'. Og jeg må indrømme, selvom man ikke skal tage arbejde med hjem, så kan jeg finde på at ringe til aftenholdet, hvis jeg har glemt at fortælle noget ved overleveringen." (Fokusgruppe, Berit, social- og sundhedshjælper, privat plejecenter, kommune 2)

Som Berit forklarer, så er tidsligheden i plejearbejde nærmest pr. definition styret af den, der skal plejes – eller rettere, sådan synes hun, at det bør være, for hvis ikke det er sådan, går det ud over livskvaliteten for borgeren, og medarbejderne bliver pressede og frustrerede. På den måde er tidsligheden i arbejdet præget af, at plejepersonalet forsøger at time opgaverne, så de så vidt muligt passer ind i borgernes rytmer og livsformer. Men den præges også af noget andet, der i høj grad bliver udslagsgivende for oplevelsen af moralsk stress.

Tidsligheden i arbejdet præges også af det bevillingssystem, der er sat op til at ressourcestyre tid (og faktisk også bleer, stomiposer mv.) i dele af ældreplejen. Det er et system, der næsten pr. definition kommer for sent og opererer på "lånt" eller "stjålet" tid, fordi der *ikke* er afsat tid til selve dokumentations- og ansøgningsarbejdet, hvorfor denne tid nødvendigvis må tages fra de opgaver, der allerede er bevilget tid til. Dermed er den moralske stress nærmest bygget ind i ressourcestyringssystemerne, fordi medarbejderne bliver nødt til at stjæle tid fra nogle borgere for at skaffe tid til andre og derfor oplever, at de svigter dem, de bliver nødt til at stjæle tid fra.

Camilla: "Ja, det er lidt et indspark i forhold til visitationerne, hvis man må gå den vej, at det er faktisk noget af det, som der skaber rigtig høj moralsk stress i os alle sammen, tror jeg. Det er jo bygget op sådan, så hvis vi har brug for ekstra tid på en borger, fordi de er psykisk krævende, eller fordi de er udadreagerende og aggressive, så skal vi dokumentere og bruge omkring 20 minutter til en halv time på at dokumentere for at få nogle minutter. Og dem tager vi ud fra det, som vi allerede har. Dem får vi ikke leveret fra starten af ud over den ydelse, som vi laver fra starten af, som egentlig er ekstraordinær. Så kan det være, at vi får udløst to timer om dagen til den her borger, og det er jo 'wuhu kæmpe sejr', men der er jo ikke nogen, som kommer ind i to timer og passer den her borger. Så vi får jo

pengene, og vi får timerne ind på timekontoen, men det er jo et kæmpe dilemma, at det er to systemer, som ikke stemmer overens. Charlotte, vores chef, kan jo ikke bede Birgitte om at komme ind to timer og passe Jens, som er udadreagerende. Så det bliver hele tiden sådan et puslespil om at få det til at give os noget for de timer, som vi får. Nogle gange har vi været heldige, at vi har kunnet mingelere sådan, så vi har flere borgere, som vi har haft noget ekstra tid på, så vi egentlig har kunnet samle det til en vagt og kalde en ind til det, så vi havde seks timer og kunne sige, så skal du starte her og så være her osv. Men lige så snart nogle af ydelserne falder fra, så står vi med de samme problemer igen. Og for at vi kan få lov til at bibeholde timerne, så skal vi blive ved med at dokumentere, hvad det er, de timer giver os. Hvad nytter det, at Jens får de her to timer hver dag, for at vi kan få lov til at beholde dem, men vi har faktisk ikke mulighed for at kalde en ind i de her to timer og varetage opgaven, så hvordan skal vi så dokumentere, at vi får noget ud af dem?”

I: ”Nu bruger du ordet ’moralisk stress’ om den situation. Kan du prøve at uddybe det?”

Camilla: ”Jamen det tænker jeg i og med, at Jens han sidder og skrider, og vi har fået to timer om dagen af visitationen til at kunne hjælpe ham. Men der er ikke nogen, som kan hjælpe ham, fordi vi ikke er en ekstra på arbejde. Så man bliver presset over for visitationen, for vi kan ikke levere den dokumentation, som de gerne vil have, for at de kan fortsætte ydelsen. For de skal jo også kunne bevise højere oppe, at de får noget ud af de timer.”

Henriette: ”Ja. På papiret er der retfærdighed, men det er der ikke i praksis. Teoretisk er det i orden.”

Ghita: ”Og det får man stress af, for det er meningsløst, og man føler sig leget med i et spil, hvor man slet ikke kan være med.” (Fokusgruppe, kommunalt plejecenter, kommune 3)

Men som sagt var der også arbejdspladser, hvor medarbejderne ikke oplevede sådanne frustrationer. På et af de private plejecentre, vi besøgte, kunne medarbejderne slet ikke genkende situationen med at skulle søge om tid. De syntes, de arbejdede et dejligt sted, hvor bl.a. de ansattes professionelle skøn blev taget alvorligt, og hvor de faktisk ikke rigtig havde indsigt i, hvordan tid og timer blev tildelt til centret. Det var vistnok noget, lederne tog sig af. En af de social- og sundhedshjælpere, vi interviewede, hed Tanja og havde arbejdet 23 år i flere forskellige kommuner, men for halvandet år siden valgte hun at skifte til sit nuværende job, hvilket hun begrundede således:

”Jeg var jo rigtig glad for stedet, for kollegerne, beboerne. Jeg synes bare, at efter der kom ny ledelse, så begyndte værdierne og kvaliteten at falde. De gik meget op i, at vi skulle spare, at der ikke var hænder nok, og at det måtte vi bare nøjes med. Og for mig, at man skulle gå ked af det på arbejde og gå ked af det hjem – det kunne jeg simpelthen ikke være i. Ikke at føle, at man kunne leve op til det, man gerne vil.” (Interview, Tanja, social- og sundhedshjælper, privat plejecenter, kommune 4)

En kollega havde lavet et lignende skift og med en lignende begrundelse:

”Jeg vil sige, at min samvittighed den er meget mere ren her, end den fx var, da jeg var udekørende. Der havde jeg dårlig samvittighed netop på grund af tid. Fordi mange gange så var jeg – eller altså personalet – den eneste, de [borgerne, red.] så på en dag, ikke. Og de havde dækket op med kaffe og kage, ikke, og åhhh ... og man har bare ikke tid til det, vel [viser med hænderne omkring sidemandens håndled, hvordan de gamle forsøgte at få hende til at blive, og hun måtte trække sig fri].” (Fokusgruppe, Vibeke, social- og sundhedsassistent, privat plejecenter, kommune 4)

Begge disse medarbejdere havde altså gjort alvor af at skifte job, fordi de oplevede at have dårlig samvittighed eller gå ked af det til og fra arbejde, fordi de måtte gå på kompromis med centrale værdier og ikke kunne leve op til den kvalitet og det nærvær, de gerne ville give de gamle. Begge beskrev, hvordan følelser af utilstrækkelighed satte sig i kroppen, og det blev så svært at være i, at de til sidst måtte søge væk, selvom det var mod deres ønske.

Der er altså af både arbejdsmiljømæssige og fastholdelsesmæssige årsager god grund til at forsøge at undgå, at medarbejderne havner i situationer, hvor de oplever sig utilstrækkelige eller som repræsentanter for et utilstrækkeligt system.

Plejepersonalet står altså i flere former for moralsk stressende situationer. For det første betyder arbejdet med især de borgere, der lider af demens, at personalet ofte står i moralske dilemmaer (Campbell et al., 2016, p. 5), hvor de ikke kan gøre det rigtige (fx skifte en ble eller klippe negle) uden samtidig at gøre det forkerte (kompromittere beboerens selvbestemmelse). Selvom det kan være ubehageligt, betragter de det som en del af deres faglighed at håndtere sådanne situationer. Medarbejderne bruger også hinanden til at sparre med om, hvordan opgaverne løses, og hvem der bedst kan ”få lov”. I sådanne tilfælde kommer den moralske stress i de situationer, vi har undersøgt, ikke over i anden fase.

For det andet er der hele det bevillingssystem, der er sat op til at ressourcestyre tid (og faktisk også bleer, katetre, stomiposer mv.) i dele af ældreplejen. Det er et system, der næsten pr. definition kommer for sent og opererer på ”lånt” eller ”stjålet” tid, fordi der ikke er afsat tid til selve dokumentations- og

ansøgningsarbejdet, hvorfor denne tid nødvendigvis må tages fra de opgaver, der allerede *er* bevilget tid til. Dette system minder til forveksling om det, vi stødte på i folkeskolerne, hvor medarbejderne også skal kunne dokumentere, at de har forsøgt alt muligt gennem en længere periode, førend der kan bevilges tid. Systemerne er således baseret på, at der ”stjæles” eller ”lånes” tid fra andre borgere (plejehjemsbeboere eller elever) – fuldstændig ligesom det var tilfældet på et ene plejecenter, hvor også katetre, bleer og andre artikler, der var nødvendige i plejen, måtte skaffes ”på lånemarkedet”, fordi systemet med at bevilge tingene direkte til de enkelte borger reagerede for langsomt. På den måde var selve bevillingssystemet med til at producere moralsk stressende situationer og skyggearbejde, fordi medarbejderne blev tvunget ud i at bryde nogle regler for at kunne udføre deres arbejde.

Kapitel 4: betydning af ledelse og organisering i ældreplejen

Vi vil nu forsøge at belyse, hvordan ledelse, styring og organisering spiller ind på oplevelsen af moralsk stress i ældreplejen for dermed at kunne pege på nogle måder, hvorpå man kan forebygge moralsk stress i denne sektor.

På baggrund af analyserne i kapitel 3 er der helt indlysende nogle ”lavt hængende frugter” og potentialer for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, hvis man både med bevilling af tid og plejeartikler sørger for, at der er tid og plejeartikler, som medarbejderne kan råde over, så de har handlerum og kan agere. Det kan helt konkret være lokale lagre med et udvalg af de mest almindelige plejeartikler, man kan få brug for akut, og tilsvarende, at der er fri tid, som ikke på forhånd er bundet op på bestemte borgere eller aktiviteter, men som er bevilget til medarbejderne i tillid til, at de bruger den fornuftigt. Det, at der er tid og plejeartikler til rådighed, når der er behov for det, og at blive fri for at skulle ”søge om alt”, vil efter al sandsynlighed mindske en del af den moralske stress.

Men der er også andre ledelsesmæssige og organisatoriske forhold i ældreplejen, som vi har hæftet os ved. For det første, at ledelsesspændet i ældreplejen er helt utrolig højt – et billede, vi i øvrigt kan genkende fra vores daglige undervisning på diplom i ledelse. Det er ikke ualmindeligt, at en såkaldt ”teamleder” i ældreplejen har 50 medarbejdere eller mere. I andre sektorer ville en leder med så mange medarbejdere og så store budgetter blive tituleret anderledes, aflønnet anderledes og have flere stjerner på skulderen. For det andet er arbejdet i ældreplejen (ligesom i politiet) organiseret i ”vagter”, som ligger på alle tider af døgnet samt i ferier og på helligdage, hvilket vil sige, at der er nogle medarbejdere, som lederen ikke eller kun sjældent møder. Og endelig, at nogle af medarbejderne i ældreplejen er kortuddannede eller ikke-uddannede, og nogle har udfordringer med fx at skrive eller tale dansk eller med at benytte de it-systemer, som de forventes at bruge, eller kæmper med ordblindhed, diverse diagnoser eller bare usikkerhed.

Det betyder i praksis, at lederne har en ret kompleks ledelsesopgave, og at de bruger meget tid på at hjælpe medarbejderne med disse udfordringer, og at ledelse og beslutningstagen på forskellige måder er uddelegeret til forskellige fagpersoner og beslutningsfora. Ofte spiller fx sygeplejersker en fagligt ledende

rolle på plejecentrene. Det er ofte dem, der tilkaldes ved komplicerede pleje- og behandlingsopgaver, ligesom det ofte er dem, der står for at lede overleveringsmøder, formiddagsmøder eller triage-møder, hvor de enkelte borgere og afdelinger gennemgås, og der udøves fælles faglige skøn af, hvad der skal gøres den pågældende dag. Vi har også hæftet os ved, at lederne på nogle af plejecentrene har fået – og på andre plejecentre selv tilkæmpet sig – et råderum, der gør dem i stand til at udøve en god, omsorgsfuld og nærværende ledelse over for deres medarbejdere – indimellem på bekostning af dem selv. Det vender vi tilbage til.

Respektfuld ledelse i øjenhøjde

Som i mange andre sektorer spiller de lokale ledere en afgørende rolle for, om medarbejderne føler sig værdsatte og trygge i arbejdet, og vi kan se, at lederne også er ret afgørende for, om medarbejderne vælger at blive på arbejdspladsen. Det er centralt i en sektor, hvor arbejdet er fysisk og psykisk hårdt, hvor beboerne bliver mere og mere komplekse og plejekrævende og hvor der samtidig er rift om den uddannede arbejdskraft (Taskforce om Social- og Sundhedsmedarbejdere, 2020). Som en af medarbejderne udtrykte det, så er en af fordelene ved faget, at man altid kan finde et andet job, hvis man er utilfreds. Det betyder, at fastholdelse af medarbejdere indirekte bliver til en faktor, der påvirker moralsk stress. For kan vagterne ikke besættes, får de medarbejdere, der er på arbejde, endnu mere travlt og risikerer dermed i endnu højere grad at måtte sige nej til bade eller på anden måde at opleve sig som repræsentanter for et utilstrækkeligt system, der svigter borgerne. Derfor er det helt afgørende, at lederne formår at skabe en arbejdsplads, hvor medarbejderne har lyst til at blive. Og her spiller lederne og samspillet kollegerne imellem en afgørende rolle. Som en medarbejder udtrykte det i et fokusgruppeinterview:

Henriette: "Borgerne er blevet dårligere og tungere, der er samme antal borgere, der er samme antal gæstestuer, der er samme antal mennesker på arbejde, det er ansigterne på lederen og ansigterne på medarbejderne, der gør det."

Senere i samtalen uddybede medarbejderne, hvordan det er helt afgørende, at man har en leder, man er tryk ved, og som man ikke er bange for:

Tina: "Det har også noget at gøre med, at du har en leder, som du stoler på, og du er tryk ved, så du ikke bliver bange, når hun kommer ned ad gangen."

Ghita: "Sådan var det før." (Fokusgruppe, kommune 3)

Medarbejderne på denne arbejdsplads er godt tilfredse med deres nuværende leder. De fortalte, hvordan hun fx kunne finde på at dukke op på plejecentret i weekenden med sin hund og med chokolade til personalet, hvis hun fx vidste, at medarbejderne havde særlig travlt. Hun forvissede dem om, at de var værdsatte, og at hun var klar over, hvor hårdt de arbejdede. Sådan havde deres tidligere ledere ikke gjort.

Tværtimod havde nogle af de tidligere ledere udvist en mangel på forståelse for, hvor hårdt arbejdet i ældreplejen kan være.

Noget af det, der blev fremhævet som afgørende for, at medarbejderne trives, føler sig respekteret og har lyst til at blive på arbejdspladsen, er netop respekt og en ordentlig tone, hvor man mødes med anerkendelse, uanset hvilken rolle man har. Men flere kunne berette om, at de tidligere havde arbejdet andre steder, hvor det bestemt ikke var sådan. Mange havde oplevelser fra tidligere arbejdspladser, hvor der ikke bare havde været et tydeligt hierarki, men snarere en decideret hakkeorden:

"Altså jeg synes, at de plejehjem, jeg har været på, der har der været hierarki, og det kan jeg ikke. Det bryder jeg mig ikke om. Så sidder der fire assistenter og troner, og så kan hjælperne arbejde sig selv ihjel. Og det gider jeg ikke se på, og så har jeg sagt op. Jeg kan det slet ikke. [...] Jeg har også været på hospital, der bliver du kigget ned på, fordi du "bare" er en social- og sundhedsassistent. [...] her får jeg ikke skældud, som jeg gjorde de andre steder. Der fik jeg rigtig sådan rigtig grim voksenskældud, ligesom du ville skælde et lille barn ud, der lige har stjålet i supermarkedet, hvor man tænker, altså så dum er jeg heller ikke. Jeg er ikke fem år, jeg er jo et voksent menneske! (Fokusgruppe, Vibeke, social- og sundhedsassistent, privat plejecenter, kommune 4)

På den baggrund er de lokale ledere på de arbejdspladser, vi fik lov at besøge, dybt optagede af at skabe en kultur og en arbejdsplads, hvor alle bliver respekteret – og hjælper hinanden, uanset hvilken stilling de er ansat i, men det er ikke altid, at det lykkes lige godt:

"Det kommer meget an på, hvad det er for en etage, fordi jeg har jo nogle, som er vældig velfungerende. Hvor de er glade for hinanden, og hvor de sparer med hinanden, og altså hvor det bare kører. Og så har vi nogle andre, hvor kommunikationen er sværere, hvor der er de her hierarkier. Der er også lidt det her en gang imellem med, at du skal ikke tro, at du er noget, for jeg er jo assistent; og du er jo kun hjælper. Og nogle lidt kedelige udtalelser og sådan noget. Og det er klart. Det præger. Så der, hvor de kan finde ud af at tale sammen og finde ud af at give hinanden plads, plads til hinandens fagligheder, der går det helt klart bedst." (Leder, privat plejecenter, kommune 2)

Lederne er derfor meget optagede af at skabe arbejdspladser, hvor alle føler sig værdsatte, uundværlige, og ikke mindst er de optagede af, at alle får mulighed for at udvikle sig fagligt, for kun på den måde kan de gøre sig forhåbninger om at holde på folk og måske ovenikøbet få dem til at videreudanne sig. Dels for at medarbejderne på den måde vokser og oplever faglig succes, dels for at arbejdspladsen selv kan udvikle

nogle af de faglige kompetencer, som kan være svære at tiltrække, når der er rift om den uddannede arbejdskraft: Om det sagde en af lederne:

"Man skælder jo ikke ud her, vi har en dialog, en ligeværdig dialog med medarbejderne. Og vi skal jo hele tiden huske, at vi ikke kan undvære nogen. Vi kan ikke undvære sygeplejersker og pedel, jamen vi kan ikke undvære nogen her! Vi har brug for hinanden. Vi skal være et team, der løfter en opgave." (Leder, privat plejecenter, kommune 4)

En kærkommen sidegevinst ved at sløjfe hierarkierne og betragte alle som lige uundværlige for plejen er, at det på den måde bliver muligt at tale konstruktivt og læringsorienteret om fejl. For selvom der ikke bliver skældt ud på det plejecenter, citaterne kommer fra, så er det ikke ensbetydende med, at alt går an, eller at der ses gennem fingre med eventuelle afvigelser fra beslutninger eller værdier. Vibeke og hendes kolleger forklarede i en fokusgruppe om, hvordan de håndterer fejl på plejecentret:

Vibeke: "Og så får jeg sådan konstruktiv kritik her, det kan jeg bare bruge til næste gang. Et godt eksempel: Her må man ikke lifte alene. Det har jeg aldrig oplevet på nogen andre plejehjem. Du ryger direkte ind til samtale, og laver du to doseringsfejl med medicin, så ryger du også ind til en samtale. Det har jeg aldrig oplevet før. Der kunne du lave hundrede fejl, og der ville aldrig være en konsekvens."

Interviewer: "Og det er der her simpelthen?"

Vibeke "Det kan jeg love dig for. Og det er altså medicin, som folk putter i munden, det er så vigtigt. Så kan det være, at du har været træt, men det er jo lige meget, du skal stadig være skarp, alle mennesker laver fejl, så snakker vi om, hvorfor bliver du ved med at lave en fejl?"

Malou: "Eller de siger: "Er der noget, vi kan hjælpe dig med?" Så du bliver bedre til dosering. Det er ikke bare sådan: "Hvorfor det, hvorfor har du gjort det?" Også fx med os hjælpere, ikke, det må vi ikke fx – give insulin eller give sonde. Vi skal oplæres."

På den måde har man på dette plejecenter sat det helt i system, at medarbejderne bliver oplært, indtil de er trygge i de praksisser, der kræver noget særligt, og at de kommer til samtale, hvis de på den ene eller den anden måde laver fejl eller gør noget, der kan indebære en risiko for dem selv eller beboerne (som fx at lifte alene). På den måde giver den ikkehierarkiske ledelse ikke bare medarbejderne større arbejdsglæde og lyst til at blive på arbejdspladsen, den skaber også en større psykologisk tryghed, hvor medarbejderne faktisk værdsætter, at deres eventuelle fejl afføder en samtale, så de kan lære af dem og undgå at løbe unødige risici på borgernes eller egne vegne.

På disse arbejdspladser bliver der udøvet en faglig ledelse, hvor lederen sammen med personalet talte sammen og prioriterede i opgaverne ud fra nogle stærke værdier om, hvordan de går til pleje- og sundhedsopgaverne og hjælper hinanden i dagligdagen, bl.a. samtaler om, hvordan de prioriterer opgaverne i forhold til tid og personale – de har blik for helheden i husene ud fra spørgsmålet om, hvem som har det største behov.

I det hele taget var vi på flere plejecentre, hvor ledelsen var tydelige omkring de værdier, den ledte ud fra, ikke bare i ord, men også i handling. Værdier, der oftest omhandlede en værdig pleje af de ældre borgere ud fra dyb faglig viden om ældrepleje, men også værdier omkring god ledelse, fx at se, høre og tale ordentligt til alle personaler uanset deres stilling og baggrund.

En ledelsespraksis, der skaber en klar retning forankret i et værdigrundlag, har betydning for fastholdelsen og forbygger dermed indirekte moralsk stress. Lederen er nærværende, tager sit ansvar og viser, hvad som er vigtigt.

Ledelse af udfordrede medarbejdergrupper

Ældreplejen har en bredt varierende gruppe af medarbejdere med meget forskellige kompetencer, kulturelle baggrunde og erfaringer med at udvikle sig og lære. Det betyder, at en central del af forebyggelsen af moralsk stress i ældreplejen basalt set handler om at lede læreprocesser og tilbyde kompetenceudvikling og ikke mindst løfte selvværdet hos en gruppe medarbejdere, der har ringe erfaringer med læring og udvikling, bl.a. grundet dårlige skoleerfaringer og ganske urimelig behandling på tidligere arbejdspladser, hvor de er blevet råbt ad og skældt ud og ikke er blevet tilbudt muligheder for at lære og udvikle sig.

En af grundene til den bredt varierende gruppe af medarbejdere er, at det er svært at rekruttere uddannet personale. Det skaber en række forskellige problemstillinger for lederne i ældreplejen. Om det fortæller Gunhild, som er leder i hjemmeplejen:

”Altså her [i kommunen, red.], der er der jo ... Der har aldrig været så lav arbejdsløshed, som der er nu. De folk, der vil arbejde, de er i arbejde. Og så har vi jo faktisk i det her team, vi har faktisk de medarbejdere, vi skal have, men vi har bare nogle, der er sygemeldte, og det er dem, vi mangler. [...] Vi har en, som har fået en hjerneblødning. Det er jo ikke noget, som vi kan gøre noget ved. Så er der to unge piger faktisk, som har ADHD og depression, så det er nogle ting, som de har slået med i hele deres skoletid. Og de har jo så kæmpet sig igennem og har fået en hjælperuddannelse. Og så har de fået arbejde. Den ene den 1. januar, og den anden har haft vikariat på vikariat, og så blev jeg nødt til at fastansætte hende, fordi vi manglede jo stadigvæk ... og ja, nu er hun syg. Så det er nogle skrøbelige unge

piger. Og havde der nu været andre kvalificerede, så havde jeg ikke ansat dem i faste stillinger, men det var vi ligesom lidt presset til, fordi de havde jo taget uddannelsen [...] Så har jeg en medarbejder, der er 61, og hun har fået konstateret Parkinsons, og hun er på arbejde, men vi tager nogle særlige hensyn for at fastholde hende så længe som muligt, ik'?" (Interview, Gunhild, leder af hjemmeplejen, kommune 1)

Som Gunhild forklarer, så er der bl.a. "nogle skrøbelige unge piger", som har lidt forskellige ting at kæmpe med, blandt hendes medarbejdere. Man fornemmer også, at hun på den ene side synes, det er flot, at de har kæmpet sig frem til faktisk at gennemføre en hjælperuddannelse, men samtidig siger hun også, at hvis hun havde haft alternativer, ville hun nok ikke have ansat dem i faste stillinger. Noget lignende hørte vi fra andre ledere, der ligeledes havde vanskeligt ved at få tiltrukket og fastholdt medarbejdere med de rette kompetencer: Kirsten, som er leder på et privat plejecenter, forklarede:

"Der er helt klart flest hjælpere og færrest assistenter. Og jeg ville rigtig gerne have, at det var omvendt, men vi kan ikke rekruttere. Lige nu har jeg et stort ønske om at få to assistenter mere i huset. Jeg har to vikariater, som er givet til yngre piger, som skal ind og læse. Og dem lader jeg stå åben med vilje, fordi jeg venter på, at de der gode assistenter kommer. Jeg vil simpelthen ikke besætte dem med hjælpere, fordi jeg har brug for fagligheden hos assistenterne. Men de er svære at rekruttere. Så derfor er størstedelen hjælpere. Hjælpere har vi også svært ved at få. Jeg får mange ansøgninger på hjælperstillinger, men det er ikke alle, der er lige kvalificerede." (Leder, privat plejecenter, kommune 2)

En bred og varieret medarbejdergruppe skaber en række udfordringer i ledelsen af medarbejdere i ældreplejen, fordi flere medarbejdere ikke befinder sig på det faglige niveau, der er behov for. Derfor arbejder mange ledere også på at få deres gode ufaglærte medarbejdere til at tage en hjælperuddannelse og tilsvarende at få de gode hjælpere til at videreudanne sig til assistenter eller sygeplejersker, ligesom de løbende forsøger at oplære dem i flere og flere brugbare færdigheder på plejecentrene. Men nogle gange må de også bare erkende, at der er visse arbejdsopgaver, som deres medarbejdere bare har svært ved. Det gælder fx dokumentationsarbejdet, som blev nævnt som en problemstilling flere steder:

"Jeg havde en nede i team 1, hvor jeg bad hende om at lave en utilsigtet hændelse, og så siger hun: Jeg skal bare skrive det på papiret inde på kontoret? Nej, siger jeg, du skal lave en utilsigtet hændelse på det. Og så ser hun helt forkert ud. Og jeg tænkte indeni: Du siger ikke til mig, at du ikke ved det, for det ved jeg, at du ved. Du har været her i to år. Det her er ikke nyt for dig. Og så var hun heldig, at der lige var en, der sagde til hende: Jeg skal nok vise dig hvordan. Så hun nåede i virkeligheden ikke at fortælle mig, at hun faktisk ikke kunne det. [...] Der er nogle, der virkelig hopper

over, hvor gærdet er lavest. Der er også nogle, der undlader at dokumentere. Og det kan vi jo ikke, altså, der ligger jo nogle krav.” (Leder, privat plejecenter, kommune 2)

Også Gunhild forklarede, at nogle af hendes medarbejdere har svært ved dokumentationsarbejdet og derfor ofte ikke får skrevet afvigelse (hvis der fx har været et læk på et kateter i løbet af natten, så alt sengetøjet er vådt og skal skiftes) eller opdateret borgernes profiler, i takt med at deres funktionsevne svækkes, og de bliver mere plejekrævende. I hendes kommune har hjælperne 10 minutter og assistenterne 20 minutter om dagen til dokumentation, og de har et minut til at bevæge sig fra en beboer til den næste, hvis det er i et byområde, for der kalkuleres ikke med, at man skal parkere eller have overtøjet af og på. Det er ikke meget, og hvis en del af medarbejderne så ovenikøbet finder skriftlig dokumentation i et it-system vanskeligt på grund af ordblindhed eller sprogproblemer, er det måske ikke så overraskende, at det ikke bliver gjort. Man samtidig er det vigtigt at forstå, at den manglende dokumentation jo betyder, at der netop ikke udløses ekstra tid fra kommunens side, så medarbejderne får endnu mere travlt og får endnu sværere ved at nå at dokumentere, at de har brug for mere tid. Det bliver derfor en ond cirkel, hvor tidsunderskud avler endnu mere tidsunderskud.

Er ressourcestyringen den rette?

Ovenstående får os til at undre os over, at man i en sektor, hvor en relativt stor del af medarbejderne finder det udfordrende (eller blot uinteressant) at kommunikere på skrift i et it-system, har valgt, at netop sådanne systemer skal spille så afgørende en rolle i måden, der ressourcestyres på. Hvis man vil kunne tiltrække og fastholde mennesker, der gerne vil arbejde med omsorg og pleje (hvilket i sig selv er vanskeligt nok for tiden), ville det umiddelbart være mere oplagt, at man gav dem mulighed for at koncentrere sig om netop det. I stedet bliver deres manglende it-interesse eller evne til at formulere sig overbevisende på skrift i et bevillingssystem til en faktor, der indebærer, at hvis de nedprioriterer eller har svært ved denne del af arbejdet – så bliver den borgerrettede del af arbejdet endnu mere tidspresset, og oplevelsen af utilstrækkelighed og moralsk stress større. Kunne det mon tænkes, at systemerne er udviklet af nogle mennesker, der er mere optaget af ressourcestyring end af omsorg og pleje?

I praksis betyder det, at ledere og planlæggere indimellem overtager dokumentationsarbejdet for de social- og sundhedsassistenter og -hjælpere, der har sværest ved det. På et af plejecentrene har de ansat en ”dokumentationssygeplejerske”, der dels skal lære medarbejderne at dokumentere, dels i nogle tilfælde må overtage dokumentationsarbejdet for dem. For som lederen siger, så er der nogle medarbejdere, for hvem det ikke er realistisk, at de kommer til at varetage denne del af arbejdet selv. Hun opfatter dokumentationssygeplejersken som et af de tiltag, der virkelig har gjort en forskel. I en anden kommune er det planlæggerne, der varetager dokumentationsarbejdet for de hjælpere og assistenter, som måtte have svært ved det. Om det forklarer to planlæggere i en fokusgruppe:

Bente: "Jo. Altså hvis nu det skal gå, som det skal, så skal hjælperne eller assistenterne udfylde en blanket elektronisk i vores system og opdatere funktionsevne og behandlingstilstand, og så skal vi begrunde, hvad vi søger tid til og hvorfor. Men tit så får vi bare en besked fra dem til os planlæggere om, at de gerne vil have mere tid, og så må vi se, om vi kan gå tilbage eller selv uddybe det."

Annette: "Og nogle gange er det svært, fordi det er os, der skal gøre det, og det er jo ikke altid, vi kender borgeren."

Bente: "Jeg kender dem lidt bedre, men vi prøver i hvert fald at få det igennem, for det tager ikke så lang tid at skrive det som at finde dem, som skal skrive det." (Fokusgruppe, kommune 1)

Vores pointe er, at arbejdet med at dokumentere behovet for tid ikke er en ubetydelig faktor for moralsk stress, selvom netop denne arbejdsopgave er usynlig for det system, der producerer den. Derudover er det en arbejdsopgave, der passer relativt dårligt til i hvert fald en del af de medarbejdere, der arbejder i sektoren. Det er også en arbejdsopgave, der trækker medarbejdernes tid og opmærksomhed væk fra borgerne, og som er med til at demotivere medarbejderne, der ikke har valgt arbejde i denne sektor for at arbejde på en skærm, men for at arbejde med mennesker. Endelig er det værd at pointere, at når de lokale ledere, sygeplejersker eller planlæggere overtager dokumentationsopgaven for nogle af medarbejderne, så betyder det ikke, at opgaven er forsvundet, men blot, at den er rykket et nyt sted hen og ligger hos andre medarbejdere.

Det er dog vigtigt at få understreget, at vi ikke mener, at dokumentation er dårligt. Det er, som også mange ledere og medarbejdere understregede, meget vigtigt, at man i ældreplejen får dokumenteret, hvad den enkelte medarbejder har observeret og gjort for en borger, så kollegerne kan overtage ved vagtskifte, sygdom eller ferie. Det, vi sætter spørgsmålstejn ved, er, om dokumentation også skal spille så afgørende en rolle for ressourcefordeling. Vi minder også om, at to af de arbejdspladser, vi besøgte, slet ikke kunne genkende situationen med den detaljerede ressourcestyring og syntes, at de havde et fantastisk arbejde med fleksibilitet og gode muligheder for selv at disponere tid og tilrettelægge arbejdet, så det passede ind i de gamles livsrytmer og gav arbejdsglæde hos medarbejderne. I deres arbejdsliv var der ikke krav om at "søge om tid" til enkelte borgere. Ressourcefordelingen var noget, ledelsen tog sig af, og som de ikke rigtig havde indsigt i eller berøring med. Det gav en oplevelse af at have fleksibilitet, indflydelse og råderum til at handle på sit professionelle skøn. Og det var noget, som både ledere og medarbejdere satte pris på.

Man kunne på den baggrund og med henblik på at højne arbejdsglæde og mindske moralsk stress overveje, om ressourcestyringen af ældreplejen virkelig skal afhænge af medarbejdernes evne og mulighed for at dokumentere behov og dokumentere afprøvning af løsninger i et it-system, hvor medarbejdertid (og

plejeartikler) er noget, der tildeles og tilhører den enkelte borger. Den tildelingsmodel, hvor man tildeler tid og plejeartikler direkte til borgerne, skaber en situation, hvor medarbejderne skal bruge uforholdsmæssigt meget tid på at søge om tid (og plejeartikler); hvor medarbejderne tvinges ud i skyggearbejde og må stjæle tid fra nogle for at søge om tid til andre; hvor medarbejderne mangler et legitimt råderum og mulighed for at udøve skøn og prioriteringer uden at skulle bryde regler for at gøre det. Og derudover skaber det en situation, hvor medarbejdernes succes kommer til at afhænge af deres evner i skriftlighed og it-systemer fremfor af deres evner til at udøve nærværende pleje og omsorg for vores ældre medborgere. Det sidste kan betyde, at vi som samfund mister en række medarbejdere, der egentlig er gode til og motiverede af at udøve pleje og omsorg, men som ikke er så komfortable med at skulle agere i et sådant ressourcestyringssystem. Det er ikke anbefalelsesværdigt i en situation, hvor vi mangler medarbejdere inden for pleje og omsorg.

Vi anbefaler derfor en ressourcefordelingsmodel, hvor man fra kommunal side betror flere ressourcer (både tid og plejeartikler) til lokale ledere, der kan betro dem til deres medarbejdere, fremfor at de tildeles de enkelte borgere. På den måde kan man give ledere og medarbejdere mere fleksibilitet til at udøve skøn og foretage prioriteringer.

I næste afsnit vil vi vise, hvordan et af plejecentrene arbejdede med et prioriteringsredskab med hjælp fra rød, grøn og gul-standarde for pleje, og hvordan det i nogle situationer med kapacitetsmangel var en hjælp til at forebygge moralsk stress et stykke af vejen, imens det i andre blot skabte nye dilemmaer.

Farvekodede prioriteringer

Uanset hvordan ressourcerne styres, er der imidlertid behov for prioriteringer i det daglige. Vi mødte også flere eksempler på faglig ledelse, hvor lederen sammen med personalet talte sammen og prioriterede i opgaverne ud fra nogle stærke værdier om, hvordan de går til pleje- og sundhedsopgaverne og hjælper hinanden i dagligdagen, bl.a. samtaler om, hvordan de prioriterer opgaverne i forhold til tid og personale – de har blik for helheden i huset ud fra spørgsmålet om, hvem som har det største behov.

”Jeg vil sige, vores servicemedarbejdere, de er ikke til triagering hver dag, de er kun til triagering hver uge, fordi det er ikke nødvendigt. Altså fordi de er ikke med ude i plejen. Vi har en triagering, der siger tre kvarter, så det er supervigtigt, at vi får hørt de andre, og at vi hele tiden får de medarbejdere med, der ikke taler så meget. Altså det er bare så vigtigt, det der med at styrke selvværd, altså når vi har, og arbejder med, social- og sundhedshjælpere og -assistenter. Altså der er jo en grund til, at man bliver sundhedshjælper og -assistent, ikke, altså der er jo det her med, at jo mere vi kan give et selvværd og sige: ”Du er fandme god nok, altså vi kan sgu ikke undvære dig.” Og de er guldet. Mine medarbejdere er guldet.” (Leder, privat plejecenter, kommune 4)

På flere af de steder, vi besøgte, skete sådanne prioriteringer gennem *triagering*, hvilket indebærer, at man farvekoder enten borgere eller dage med fx rød, gul eller grøn for at sikre sig, at det akutte prioriteres højest. Hvis en beboer er ”rød”, er der altså skærpet opmærksomhed på vedkommende, mens en ”grøn” beboer ikke har behov for samme tætte observation. Det er netop på sådanne triageringsmøder, der kan udøves fælles faglige skøn, som vi har beskrevet tidligere. Og det er i sådanne situationer, at den, der leder mødet, har mulighed for at invitere observationer og vurderinger fra de mere stille medarbejdere ind i den fælles samtale, så medarbejderne sammen kan nå frem til så kvalificeret og oplyst en faglig vurdering som muligt. Som lederen her understreger, er det samtidig en anledning til at vise de enkelte medarbejdere, at deres faglige skøn er vigtigt og værdsat, og at de ”fandme er gode nok” og guld værd.

Men også dagene kunne farvekodes. Og denne form for prioritering havde en mere direkte kobling til moralsk stress. De ledere i ældreplejen, vi talte med, er meget bevidste om moralsk stress hos deres medarbejdere – og det var de også før, de fik besøg af os og fandt ud af, at der var et ord for det. De har derfor også på forskellig vis forsøgt at aflaste medarbejderne for den dårlige samvittighed, som de ved, at medarbejderne er plaget af, og lederne har bl.a. forsøgt at flytte ansvaret for at prioritere væk fra den enkelte medarbejder. De har faktisk forsøgt at gøre præcis det, som var et af formålene med dette forskningsprojekt – nemlig at gøre ansvaret kollektivt og organisatorisk, fremfor at det er et individuelt anliggende at lære at leve med dårlig samvittighed i sit arbejde.

En af de udbredte måder at gøre det på i ældresektoren er ved at farvekode dagene, og disse farvekoder gør forskellige niveauer af pleje legitimt alt efter kapaciteten på dagen. En dag, hvor alle er på arbejde, og vagtplanen er fyldt ud, er en grøn dag, og så er der tid til det planlagte. Hvis der er sygemeldinger, og nogle vagter ikke er dækket, er dagen gul, og så er der nogle opgaver, man som medarbejder har lov til at skære fra. Og er der massive problemer med bemanding af vagterne, er der tale om en rød dag, og så er der kun tid til de allermest nødvendige opgaver. Pointen er, at man på den måde allerede har lagt nogle planer eller udstukket nogle principper for, hvad man kan skære fra og nedprioritere, så den enkelte medarbejder ikke selv skal stå med denne prioritering, men de i konkrete situationer sammen kan vurdere, hvilken pleje der er mulighed for at yde. Problemet er blot, at disse farvekodninger med tilhørende prioriteringsprincipper ikke altid løser medarbejdernes problemer. Det var emnet i en af fokusgrupperne:

Ghita: ”Jeg har et helt klart eksempel på det, hvor vi sad og var i tvivl og ikke lige havde vores leder på stedet, så vi sad selv med det. Vi snakkede om, at vi egentlig var så få, så vi burde gå i gult og faktisk sige, at der er ingen bade i dag. Og så sidder vi og kigger på hinanden. Og så er der en, der siger: ”Rosas datter bliver tosset, hvis ikke Rosa kommer i bad, og hun er faktisk sur hele dagen, hvis hun kommer herind og ser det.” Og det tager 100 år at få Rosa i bad, men jeg vil faktisk hellere stresse over at få hende i bad, og så skal jeg ikke håndtere datteren resten af dagen. Og Sigurd, han får et eller andet i badet, for han har et sår, så han skal

faktisk også i bad. Så det endte med, at vi var sådan: Det kan faktisk slet ikke nytte noget for os, og det er heller ikke en hjælp for os at skære de ting fra, som vi kunne skære fra. Det ville bare skabe nogle andre arbejdsproblematikker.” (Fokusgruppe, Ghita, kommune 3)

Nogle af kollegerne mente dog, at farvekodningerne gjorde prioriteringerne en smule lettere – men de fjernede dog ikke følelsen af at svigte:

Camilla: ”[Vores leder] ville nok give os ret, for hun ved det godt. Men samtidig siger hun også, at vi bliver nødt til at følge den seddel. Hun har lavet den for at hjælpe os på vej, og for mit vedkommende har det også gjort det lidt lettere, for det er synligt, det er lovligt, og det er ikke mig, der har taget den beslutning. Jeg tager så mange andre beslutninger, som jeg skal stå inde for, men det der, det er ikke min beslutning. Men om det gør det nemt at tage den beslutning stadigvæk? Nej, det gør det ikke. De har ét bad om ugen!”

Tina: ”Det er også noget, der giver mig dårlig samvittighed. ”Du kommer ikke i bad i dag, sorry, men jeg kommer igen om en uge, og så skal vi nok få dig i bad.” Det kan jeg ikke lide at sige til dem. Jeg synes også, at bare tanken om, at de kun kommer i bad en gang om ugen, er forfærdelig.” (Fokusgruppe, kommune 3)

Der var altså blandt medarbejderne lidt delte meninger om, hvorvidt det var en hjælp eller ikke, at prioriteringerne – eller i hvert fald principperne for dem – var lavet på forhånd ud fra farvekoder. Men det, der er værd at hæfte sig ved, er, at både de medarbejdere, der siger, at det er en hjælp, og dem, der siger, at det ikke er en hjælp, er enige om, at farvekodningerne ikke fjerner den dårlige samvittighed. Som en af dem forklarede på et andet tidspunkt i fokusgruppen: ”Der er jo ingen andre mennesker, som kun går i bad en gang om ugen.”

Pointen er altså, at uanset hvem der foretager prioriteringerne, og uanset at prioriteringen løftes væk fra medarbejderne selv, så er det dem, der er udfører plejen, og dem, der skal stå over for Rosa (eller hendes datter) og forklare, at der ikke lige er tid til bad denne uge, fordi vagtplanen er rød. For mange medarbejdere sætter det sig som en følelse af ikke at behandle andre mennesker ordentligt – uanset hvem der har besluttet, at det skal være sådan.

Ledernes moralske stress

Det er dog ikke kun medarbejderne i ældreplejen, der kæmper med moralsk stress og har behov for, at der er en klar retning, forankret i et værdigrundlag, man kan identificere sig med og holde ud at ”være i”. Det samme gælder lederne. Undervejs i feltarbejdet sagde to af lederne på et af plejecentrene op. Der var tale om ledere på et af de plejecentre, som var underlagt meget stram ressourcestyring. Det viste vores

undersøgelse på det kommunale plejecenter os tydeligt, hvor to ledere undervejs sagde op, imens vi fulgte dem. Her var det tydeligt, at uklarhed i retningen og det manglende værdigrundlag fra forvaltningen var medvirkende til, at de forlod arbejdspladsen, ofte fordi disse forhold medførte, at lederne oplevede moralsk stress, hvor de oplevede at skulle gå på kompromis med deres faglige, ledelsesmæssige og menneskelige værdier. At lederne også forlader arbejdspladser i ældreplejen, kan fortælle os noget om vigtigheden af en fælles retning forankret i klare ledelses- og borgernære værdier i forebyggelsen af moralsk stress og i fastholdelsen af medarbejdere og ledere i ældreplejen. Hør fx denne begrundelse for, hvorfor en leder havde sagt op:

”Jamen jeg har sagt min stilling op, og det har jeg gjort, fordi jeg kan ikke være i en organisation, hvor jeg ikke kender rammerne. Jeg kan ikke være i, at man gør et og siger noget andet. Jeg har behov for at vide, at det er den her vej, vi går. Jeg kan ikke stå på mål for, at der fx sådan en ting som i sidste uge, der kom der en ny omstrukturering igen, som nu er den syvende store omstrukturering i organisationen, siden jeg startede. Vi når aldrig at lande det, som vi skal lande. Jeg kan, man kan, kan lukke skodderne ind til forvaltningen og så sige, at så er det sådan, det er. Men så kan jeg ikke helt alligevel, for det påvirker også mit arbejdsmiljø. Det påvirker mig at se, at den ene teamleder efter den anden rejser, og jeg er den ældste i gårde nu. Ja, og jeg kom faktisk med noget, jeg kom med et oplæg til ledermøde, hvor jeg sagde: ”Det her, det er det jeg, det er nogle udsagn, jeg har fået fra nogle kolleger, der er rejst. Det skal vi have gjort noget ved”, altså hvorfor de er rejst. Det endte med, at jeg sad tilbage som, jeg følte mig som persona non grata. Altså jeg var uønsket, fordi det skulle jeg ikke pille i. Og så tænkte jeg, jamen så skal jeg ikke være her mere. Og det piner mit hjerte, det er lige før, jeg kunne hyle. For jeg kan faktisk godt lide at være her.” (Interview, leder, plejecenter 3).

Og på spørgsmålet om, hvad den øverste ledelse burde gøre for at fastholde ledere, svarede lederen:

”At vi alle sammen er enige om, at det er den her vej, vi går, at vi sætter hjørneflagene, og vi skal arbejde inden for det her. Der er ikke nogen, der skal stikke af og lige pludselig opfinde noget nyt, eller vi skal ... der skal være en bedre kommunikation. Der skal være en bedre åbenhed om, at vi taler sammen om de ting, der foregår. Ja.” (Interview, leder, plejecenter 3).

Den anden leder, der sagde op, fortalte tilsvarende om den manglende fælles retning i ældreplejen som grunden til sin opsigelse. Lederen lagde vægt på behovet for, at ældreplejen er forankret i et klart og tydeligt værdigrundlag, der gør, at de forvaltningsmæssige beslutninger ikke kun bliver truffet på baggrund af økonomi, men fungerer som pejlemærker for en værdig ældrepleje.

DEL 4 - PÅ TVÆRS AF SEKTORERNE

MED SAMVITTIGHEDEN PÅ ARBEJDE

DEL 4 – PÅ TVÆRS AF SEKTORERNE

Vi er nu nået til vejs ende i analyserne af moralsk stress i hhv. politi, folkeskole og ældrepleje og vil samle op på tværgående fund og pointer, fremhæve illustrative og tankevækkende forskelle og komme med forslag til, hvordan man kan adressere og forebygge moralsk stress i de tre sektorer og i den offentlige sektor bredere set.

Vi vil argumentere for, at det professionelle skøn i alle tre sektorer er kommet under pres eller blevet hjemløst. Både politifolk, lærere, pædagoger og plejepersonale brænder i forskellige situationer inde med deres professionelle vurdering af, hvad der er det rigtige at gøre i forskellige situationer, i og med at de af forskellige grunde ikke kan komme til at handle på deres professionelle skøn. Vi vil komme ind på, hvad det har af implikationer for både motivation og moralsk stress.

Vi vil også komme ind på forskellige former for moralsk stress og se på, hvad det betyder, når en normal kropslig reaktion på en farlig eller uacceptabel situation bliver til en tilstand eller en langvarig knibe, som medarbejderen ikke kan se sig ud af. På den baggrund opstiller vi forskellige ”grader” af moralsk stress på et kontinuum, der kan illustrere, hvornår moralsk stress bliver et psykisk arbejdsmiljøproblem, og forhåbentlig hjælpe til, at man på arbejdspladserne bliver bevidst om vigtigheden af at gribe ind i tide.

Sidst, men ikke mindst vil vi komme ind på, hvilke muligheder arbejdspladserne har for at forebygge moralsk stress. Vi vil fremhæve, at årtiers tiltro til, at mere og bedre ledelse tæt på kerneopgaven kan løse velfærdssamfundets problemer, har nået sin grænse. God ledelse er vigtigt i forebyggelsen af moralsk stress, men det er ikke tilstrækkeligt, eftersom nogle af de forhold, der er med til at skabe moralsk stress, ligger uden for den enkelte lokale leders indflydelsesrum. Derfor er større organisatoriske og strukturelle tiltag nødvendige. Her vil vi dels påpege de forskellige implikationer, det har, om en arbejdsplads er organiseret (og økonomistyret) som et beredskab eller et bevillingssystem, hvad disse forskelle fordrer af strukturelle ændringer, dels vende tilbage til det førnævnte kontinuum og argumentere for, at der skal findes strukturelle løsninger, der muliggør hurtigere relevant hjælp til medarbejdere og borgere i knibe.

Public service-motivation er et vilkår

Som vi har vist, er politifolk, lærere, pædagoger og SOSU-assistenten og -hjælpere tydeligt public service-motiverede, og det giver et meget positivt udgangspunkt, i og med at de meget gerne vil løse det, de selv oplever som kerneopgaven, og løse den godt, fordi det netop udløser en produktiv form for energi og giver arbejdsglæde (Christensen, 2020; Ravn, 2021).

Det betyder, at vi som samfund ikke bare kan bede medarbejderne i disse professioner om at være motiveret på en anden måde eller have nogle andre værdier – og vi kan heller ikke se bort fra disse værdier og denne motivationsform, når vi styrer, organiserer og leder. Det betyder ikke, at alt er mejslet i sten, og det betyder heller ikke, at disse professioner ikke på forskellige måder kan løse opgaver, de ikke finder motiverende. I politiet laver de fx masser af arbejde, som ikke lige matcher deres oplevelser af, hvad ”rigtigt politiarbejde er”, men når de laver rigtigt politiarbejde, kan de ”leve på det” længe. Ikke desto mindre vil vi gå så langt som til at sige, at det er et vilkår, at medarbejderne i politi, skoler og ældrepleje er public service-motiverede – og at de har deres samvittighed og deres følelser med på arbejde. Det er, som nævnt, et meget positivt vilkår – men ikke desto mindre et vilkår. Og det indebærer, at man er nødt til at tage højde for det i måden, man styrer, organiserer og leder disse sektorer på.

Styreformer, som er værre end dårlige

I litteraturen om styring og motivation i den offentlige sektor (Andersen & Pedersen, 2014) argumenteres der for, at styringsredskaber, som fx målstyring og visitationssystemer, godt kan understøtte public service-motivationen hos medarbejdere, hvis de vel at mærke *oplever* disse styringsredskaber som understøttende. Hvis de ansatte derimod oplever styringsredskaber som kontrollerende (ibid.: 68) på en måde, hvor de føler sig ”*som en marionetdukke, som styringen dirigerer, uden at den ansatte selv har mulighed for at træffe selvstændige valg*” (ibid.: 70), understøtter det imidlertid ikke deres public service-motivation. Man kunne på den baggrund finde anledning til at kritisere nogle af de meget kontrollerende styreformer, fordi de er demotiverende og dermed ikke særlig effektive.

På baggrund af vores undersøgelser kan der dog rettes en endnu skarpere kritik mod netop nogle af de meget kontrollerende styreformer. Hvis medarbejderne føler, at systemerne reducerer dem til marionetdukker, så er det ikke kun problematisk, fordi deres public service-motivation ikke understøttes og dermed ikke ”udnyttes”. Det er faktisk værre. Vi har nemlig set i alle tre sektorer, at når medarbejderne brænder inde med deres professionelle skøn og er ude af stand til at handle på det, så kan der opstå moralsk stress, og det kan skabe et problematisk psykisk arbejdsmiljø, fordi medarbejderne ikke synes, de kan stå inde for deres arbejde.

I alle de tre sektorer, vi har undersøgt, rapporterer medarbejderne på forskellige måder om, at de føler sig som brikker, der kan flyttes rundt på, alt efter hvad der er ressourcer til, og hvilke dagsordner chefer, politikere og andre parter har, uden at der bliver taget højde for de professionelles egne faglige vurderinger, motivationsform eller følelser omkring arbejdet.

Det hjemløse professionelle skøn

Både politifolk, lærere, pædagoger og medarbejdere i ældreplejen er meget optaget af selv og i samspil med deres kolleger at kunne vurdere, hvad der er det fagligt rigtige at gøre, og derefter faktisk have mulighed for at handle på disse professionelle skøn i de mange forskelligartede og uforudsigelige situationer, som de

møder borgerne, eleverne og de ældre i. Når vi som samfund overhovedet har professioner, er det netop, fordi der er noget arbejde, som er for kompliceret og uforudsigeligt til, at man kan sætte det på opskrift og styre det på afstand, hvilket udfordringerne med den omfattende mål- og ressourcestyring i politiet, skoler og ældrepleje, vi har undersøgt, vidner om. Der er fortsat behov for, at fagprofessionelle individuelt og i fællesskab i komplekse situationer skønner, hvad der er det fagligt rigtige at gøre. Og derfor er det afgørende, at de har mulighed for at handle på disse professionelle skøn.

Det er derfor, politifolk siger, at de savner mere tid til initiativsager. Det er derfor, lærere, pædagoger og PPR ønsker at have mulighed at give børn den hjælp, de skønner er den rigtige, og som der er akut behov for. Og det er derfor, plejepersonalet ærgrer sig over at skulle søge om tid til alting eller ”ud på lånemarkedet”, når medarbejderne gerne vil kunne handle direkte på borgernes behov.

Vi mener ikke, at vi skal vende tilbage til ”professionsvældet”, og at ressourcerne i vores offentlige institutioner ikke skal styres af forskellige og passende styringsredskaber. I stedet vil vi pointere, at set i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og i lyset af de aktuelle udfordringer med rekruttering og fastholdelse i de såkaldte ”velfærdsprofessioner” kunne meget indikere, at vi er gået for langt i ressourcestyringen. Der er behov for at revurdere den måde, hvorpå vi organiserer, leder og styrer vores centrale velfærdsopgaver. Det skal ske på måder, hvor de fagprofessionelle får mulighed for at få indflydelse på de ressourcer, der skal bruges, således at de kan handle på deres faglige skøn og vurderinger – individuelt og ikke mindst i fællesskab med andre vigtige parter, herunder deres ledere, og tæt på kerneopgaven og borgerne.

Passive og aktive overlevelsesstrategier – og deres konsekvenser

Det er, som nævnt, et meget positivt vilkår, at medarbejderne er public service- motiverede, men bagsiden er, at medarbejderne bliver frustrerede i situationer, hvor de ikke føler sig kapable og nyttige over for de mennesker eller den samfundsopgave, de har valgt deres fag for at varetage. De har fx ikke valgt deres fag for at skulle bruge uforholdsmæssigt meget tid på at finde hoved og hale i mål- og ressourcestyringssystemer, vente på visitationsprocesser og følge procedurer, de ikke kan se meningen med, gennemføre besparelser eller finde på workarounds, når forskellige systemer står i vejen for det, de oplever er deres egentlige arbejde – eller burde være det. Men det er ikke desto mindre opgaver, der fylder meget i det daglige, og det virker ikke alene demotiverende, men kan også være med til at skabe situationer præget af moralsk stress.

Nogle workarounds er forholdsvis uproblematisk og blot lidt irriterende, men andre indebærer skygearbejde, hvor de ansatte må bryde eller bøje regler for at kunne udføre deres arbejde, og det skaber et problematisk psykisk arbejdsmiljø, hvor man som medarbejder ved, at man har gjort noget forkert og er bange for, hvad det kan få af konsekvenser (Andersen et al., 2020).

Alternativt kan medarbejderne vælge at lukke øjnene for borgernes behov og i stedet holde sig til reglerne, hvilket vil indebære mere passive overlevelseshæder som fx resignation eller ligefrem kynisme eller forråelse (Birkmose, 2013). Så uanset om de følger eller bryder reglerne, har det negative konsekvenser for arbejdsmiljøet.

Og endelig har vi undervejs opdaget, at netop sådanne moralsk stressende situationer, hvor forskellige systemer eller regler spænder ben for, at man kan handle på sit professionelle skøn, faktisk kan lede til opsigelser. Moralsk stress kan – især hvis det står på over længere tid – få selv erfarne og dygtige medarbejdere, der godt kan lide deres job, til ufrivilligt at sige op (Vaaben et al., 2023). Derfor er tidsfaktoren afgørende i de forebyggende tiltag. Der må simpelthen ikke gå for lang tid, førend der kommer hjælp til medarbejdere, der er i klemme mellem deres professionelle skøn og de systemer, der burde hjælpe dem i arbejdet, men ikke altid gør det. Systemer, der på den ene eller den anden måde udfordrer medarbejdernes mulighed for selv eller i fællesskab at handle på deres professionelle skøn, har en pris. Og den pris er demotivation og i nogle tilfælde også moralsk stress og opsigelser.

Moralsk stress

Vi vender os nu mod det helt centrale begreb i forskningsprojektet, nemlig moralsk stress. Når politifolk, lærere, pædagoger og medarbejdere i ældreplejen bliver frustrerede over ikke at kunne handle på deres faglige skøn, løse deres kerneopgave og udleve deres public service-motivation, kan det nemlig lede til moralsk stress. Det går vi lidt mere i dybden med i det følgende, og vi vil ligeledes forklare, hvad vores bidrag til forståelsen af moralsk stress er.

Vi så en tydelig public service-motivation hos medarbejdere i alle de tre undersøgte sektorer, og vi vil nu argumentere for, at bagsiden af ikke at kunne udleve sin public service-motivation kan være moralsk stress. Når man ikke kan udleve sin public service-motivation, tager samvittigheden og de moralske overvejelser over: Kan jeg stå inde for mit arbejde? Skal jeg gå på kompromis med mine værdier? Svigter jeg borgerne? Er jeg mon nødt til at finde et andet arbejde? I det følgende går vi lidt mere i detaljer med koblingen mellem public service-motivation, styring og ledelse og moralsk stress.

Som vi diskuterer i teoriafsnittet, er der siden firserne skrevet utallige artikler om begrebet moralsk stress, og utrolig mange nyere definitioner er kommet på banen, der typisk er bredere og dækker flere typer af situationer end Jametons oprindelige definition. Disse mange definitioner er ofte også så kringledede eller brede, at der er risiko for, at begrebet helt udvandes og mister sin mening. Derfor synes vi også, det er passende, at vi forholder os til, om vores måde at forstå og bruge begrebet på bidrager til denne udvanding, eller om det er helt på sin plads, at vi fx pointerer, at man godt kan have dårlig samvittighed over for noget så abstrakt som ”befolkningen” eller ”samfundsopgaven”, som vi vil foreslå. Derudover vil vi også udfolde, hvordan vores antropologiske og meget kropslige tilgang til begrebet kan bidrage med ny forståelse, selvom vi faktisk trække på ret gammel teori. Vi starter med det sidste.

Det professionelle skøn mærkes med kroppen

I gennem forskningsprojektet har vi anlagt et antropologisk blik på moralsk stress og valgt at kalde de følelser, der opstår i de moralsk stressende situationer, for ”kropsliggjorte tanker”. Inspirationen til denne tilgang kommer fra den strømning, der inden for antropologien tilbage i firserne forsøgte at forstå koblingen mellem ”selv/person”, ”følelser” og ”kultur”. De argumenterede fx imod den essentialistiske forståelse af personen, der var opstået med den freudianske tilgang, og som gav indtryk af, at personen var en form for indre naturlig kerne eller kraft, som blev ”holdt nede” af kulturelle restriktioner og normer, og som så en gang imellem slap ud som et ”slip of the tongue” eller resulterede i, at folk blev syge.

En af frontfigurerne var Clifford Geertz, der fx påpegede, at den opfattelse, vi i den vestlige verden har af en person, egentlig er ret aparte i forhold til, hvordan man forstår en person i andre kulturelle sammenhænge. Han skrev:

“The Western conception of the person as a bounded, unique, more or less integrated motivational and cognitive universe; a dynamic center of awareness, emotion, judgment, and action organized into a distinctive whole and set contrastively both against other such wholes and against a social and natural background is, however incorrigible it may seem to us, a rather peculiar idea within the context of the world's cultures.” (Geertz, 1974)

I stedet foreslog han og andre antropologer, at personen er noget, der formes i samspil med de kulturelle omgivelser, og at man derfor gennem sin opvækst lærer at være ”en person” eller ”et selv” på en bestemt måde. Han beskrev også, hvordan man kunne fortolke kulturen ved at anskue den som et system af symboler, der indvirker på mennesker på måder, der vækker ”moods and motivations” (Geertz, 1993), eller som hans kollega Roy D’Andrade formulerede, det kan virke ”evokatitv” (D’Andrade, 1984). De agiterer altså begge for, at kultur er med til at forme vores forståelse af, hvem vi er, og at det sker på måder, der kan vække følelser. Michelle Rosaldo og Robert Levy går skridtet videre og skriver, at følelser er kropsliggjorte tanker, der kalder på handling. Følelserne kræver via kroppen, at personen handler og justerer sit forhold til omverdenen. Nogle følelser involverer ikke hele identiteten (som fx det at fryse, hvor en påkrævet handling kan være at tage mere tøj på), men andre følelser (der på engelsk kaldes emotions), kræver, at personen handler og justerer sit forhold til den sociale omverden – og her er hele identiteten involveret (Levy, 1984; Rosaldo, 1984).

Vi har overført disse tanker til udforskningen af samvittighed og moralsk stress. I vores analyser af moralsk stress i politiet, skoler og ældreplejen lod vi os guide af en bred definition af moralsk stress, hvor vi var optagede af situationer:

- hvor den fagprofessionelle oplever tiltagende bekymringer og ubehag, fordi de må gå på kompromis med deres værdier og derfor ikke kan leve op til det samfunds- og borgeransvar, de har valgt deres fag for at påtage sig, og de derfor synes, de svigter borgerne eller behandler dem dårligere, end de burde blive behandlet;
- som truer den fagprofessionelles identitet og integritet, fordi den fagprofessionelle over tid ikke kan forblive den fagperson med de værdier, personen identificerer sig med.

Vi kan nu uddybe denne forståelse af moralsk stress og tilføje, at situationer, hvori fagprofessionelle og ledere oplever tiltagende bekymringer og ubehag, fordi de må gå på kompromis med deres værdier og oplever at svigte borgerne:

- mærkes med kroppen
- kalder på handling
- kræver, at personen justerer sit forhold til den sociale omverden
- involverer hele identiteten, dvs. også livsværdier
- er kulturelt tillært – bl.a. i interaktion med kulturelle ideer om professionens rolle og kerneopgave.

Sagt på en anden måde, har vi forstået moralsk stress som en situation, hvor kroppen ringer med alarmklokken og siger: Der er noget her, som ikke er okay, du må gøre noget! Du lever ikke op til de kulturelle forventninger, du selv og andre med rette kan have til en person i din profession.

På den baggrund vil vi mene, *at det professionelle skøn i visse situationer mærkes med kroppen*. Og hvis man ikke kan handle på sit professionelle skøn, bliver det til moralsk stress. Derfor er moralsk stress heller ikke i vores optik at forstå som en diagnose eller en sygdom, som man skal kureres for. Det er faktisk en ret sund og almindelig kropslig reaktion på en situation, der ikke er, som den skal være, og hvor hele ens (professionelle) identitet er involveret på en eksistentiel måde. Personen har ikke mulighed for at være den lærer, politimand, pædagog etc., vedkommende gerne vil være.

Det, som er blevet tydeligt gennem vores analyser, er, at medarbejderne i alle tre sektorer har utrolig svært ved at gå på kompromis med det, de opfatter som det "rigtige politiarbejde", "kerneopgaven", "det, vi er sat i verden for". Når de af forskellige grunde presses ud i sammenhænge, hvor de forventes at indgå sådanne kompromisser, reagerer kroppen. Og netop i kraft af at der er tale om dybt indlejrede kulturelle idéer, er det ikke noget, man blot kan beslutte skal være anderledes. Selvfølgelig kan professionsforståelser ændre sig over tid, hvilket historien også har vist os. Men det er en langsommelig affære og ikke noget, man blot kan beslutte og effektuere.

Det er også vigtigt at slå fast, at moralsk stress handler om forholdet til den sociale omverden. Der er altså ikke tale om et begreb, der lægger sig i slipstrømmen af den tendens, som andre har kaldt for ”psykologisering” (Brinkmann, 2014; Rose, 1999), og som handler om, at individet skoles i at granske sig selv, mærke sig selv og kontinuerligt udvikle på sig selv. Selvom moralsk stress implicerer indadrettede følelser som fx skyld, skam og dårlig samvittighed, handler moralsk stress i bund og grund om forholdet til den sociale omverden, som du føler dig ansvarlig over for og føler, du svigter på forskellige måder. Det vil vi nu gå lidt mere i dybden med.

Tre former for moralsk stress

Vi har fundet frem til tre forskellige former for moralsk stress:

- Moralsk stress, når den professionelle oplever at svigte en konkret borger
- Moralsk stress *på vegne af* et system, der svigter en konkret borger
- Moralsk stress over for *en abstrakt ”anden”* som fx befolkningen eller samfundsopgaven.

Den første form for moralsk stress opstår i mødet mellem to mennesker: en professionel og en borger. Der er tale om situationer, hvor man som fagprofessionel selv oplever at gøre noget moralsk forkert eller undlader at gøre noget, man burde have gjort over for en borger. Som konsekvens føler man skyld, skam eller dårlig samvittighed. Det kan fx være, at man som politimand ikke kan afslutte en sag, som involverer et offer, fordi andre sager har højere prioritet. Det kan også være, at man synes, man som lærer svigter en elev, fordi der var andre elever, der krævede ens opmærksomhed. Eller det kan være en medarbejder på et plejehjem, der har dårlig samvittighed over for en konkret beboer, som ikke fik sit bad i dag, fordi der var for travlt. I disse tilfælde er der en konkret professionel, der har dårlig samvittighed over for en konkret borger.

Den anden form for moralsk stress refererer til, at man oplever sig som repræsentant for et system, der svigter, og som man ikke synes, man kan stå inde for – selvom man ikke selv oplever at have gjort noget forkert og måske heller ikke har dårlig samvittighed. Denne type moralsk stress minder om den form for moralsk stress, Campbell et al. (2016) benævner *moralsk stress by association*. I sådanne tilfælde er det ikke den enkelte medarbejder, der har gjort noget galt eller har svigtet nogen, men vedkommende oplevede samtidig at identificere sig med og føle sig ansvarlig for et system, der samlet set mislykkes, så en konkret borger faldt mellem stolene og svigtedes. Vi så det i politiet, når politifolkene græmmede sig over, at selvom de egentlig selv havde gjort deres arbejde godt og efterforsket en sag, så havnede sagen senere i en sagsbunke et andet sted, så det konkrete offer alligevel blev svigtet. Vi så det i folkeskolen, hvor lærere og pædagoger beskrev, hvor forfærdeligt er at se magtesløst til, mens en elev får det værre og værre, og selvom det ikke er dem, der har gjort noget galt, føler de sig som repræsentanter for et dysfunktionelt system, der ikke formår at hjælpe. Her er der altså en konkret borger eller elev, der svigtes, men det er ikke den

professionelle selv, der oplever at have gjort noget galt. De oplever på en måde dårlig samvittighed ”på vegne af” et dysfunktionelt system.

Den tredje form for moralsk stress kan opstå i situationer, hvor der slet ikke er en konkret borger involveret, men hvor de professionelle oplever at svigte en mere abstrakt anden, som fx ”befolkningen” eller ”samfundsopgaven”. Denne form for moralsk stress så vi især hos politifolk, der ofte taler om, at de burde bruge deres tid anderledes. De oplever at blive bedt om at prioritere de opgaver, der giver pæne måltal eller har politisk bevågenhed, mens de synes, at de fx burde gå efter den alvorlige kriminalitet og sørge for, at der ikke er stoffer i omløb i nattelivet blandt de unge. Så tager de moralske overvejelser og den nagende samvittighed over: Burde jeg ikke bruge min tid anderledes? Her sidder jeg, og folk tror, jeg passer på dem – men jeg sidder bare og ekspederer sager. Lever jeg overhovedet op til mit ansvar? Burde jeg ikke tage mig af den vigtige samfundsopgave, som jeg er ansat til? Her kan man med rette spørge, om der egentlig er tale om moralsk stress. Kan man tale om moralsk stress, når der ikke er et konkret andet menneske, som man oplever at svigte eller have dårlig samvittighed over for? Er det ikke bare almindelig frustration eller oplevelse af meningsløshed?

Kan man have dårlig samvittighed overfor en abstrakt anden?

Vi har selv undervejs haft denne overvejelse, men er nået frem til at mene, at det er helt på sin plads og faktisk nødvendigt at beskrive disse følelser over for en abstrakt anden som moralsk stress. Det vidner nemlig om, at medarbejderne gør sig mange og forholdsvis abstrakte og eksistentielle tanker om de sammenhænge, deres arbejde indgår i. De tænker ikke kun på deres opgaver her og nu eller på, om de har nået at give både Ulla og Bent et bad i dag, eller om de har fået hjulpet alle deres elever. De tænker også på, hvordan vi har indrettet vores samfund, om vi bruger vores ressourcer rigtigt, om vi som samfund prioriterer de rette værdier og opfører os ordentligt over for de generationer, der er ældre eller yngre end os selv.

I en tid, hvor klimaet og måden, vi bruger Jordens ressourcer på, kan give anledning til både klimaangst og skyld, er det kun passende, at vi faktisk anerkender, at det ikke kun er konkrete andre mennesker, man kan have dårlig samvittighed over for. Man kan have dårlig samvittighed over for klimaet, hvis man har spist oksekød eller været på flyrejse. Og medarbejderne kan også sagtens have dårlig samvittighed over for ”befolkningen”, ”skatteborgerne”, ”samfundet”, ”de unge”, ”de gamle”. Det sidste blev faktisk meget præcist formuleret af en af social- og sundhedsassistenterne, der havde gjort sig mange tanker om, hvordan vi som samfund opførte os over for ”de gamle” eller mere præcist over for mennesker, der er ramt af demens. Hun forklarede, at hvis blot hun kunne sørge for, at én dement person var glad i én time, så gav det hende en følelse af både at gøre noget for denne ene person og også for en bestemt gruppe (mennesker ramt af demens), som hun generelt synes bliver behandlet for dårligt.

Sådanne forholdsvis eksistentielle tanker fylder hos medarbejderne. De tænker over og bekymrer sig om, hvorvidt skattekroneerne går til noget fornuftigt. De tænker over og bekymrer sig om, hvordan vi som samfund behandler ældre mennesker med demens. De tænker over og bekymrer sig om, hvordan mistrivslen blandt børn og unge breder sig, og hvordan der hele tiden skæres ned på forebyggende tiltag og tolærerordninger for at spare, mens de ansattes tid går med at dokumentere og holde møder, og hvordan det højst sandsynligt vil forværre situationen. Og derfor oplever de moralsk stress over for den omverden og de grupper af mennesker, som det kommer til at gå ud over. Som Batho og Pitton fremhæver, indebærer moralsk stress, at hele identiteten er på spil og kan bringe personen i noget, der minder om en eksistentiel krise, fordi man forhindres i "at være sig selv" (Batho & Pitton, 2018), ikke bare med sine fagprofessionelle værdier men også med sine livsværdier som menneske.

På den måde forholder de sig *intersubjektivt* til fx "befolkningen", "skatteborgerne", "samfundsopgaven" og "mennesker med demens". Intersubjektivitet refererer til en forholdemåde, mere end det refererer til en specifik relation mellem to subjekter (Jackson, 1998). Som Michael Jackson bruger begrebet, indebærer det nemlig et opgør med subjekt-objekt-distinktionen, eftersom mennesker sagtens kan forholde sig til hinanden som objekter (hvilket desværre fx sker, når der opstår forræelse eller kynisme), men de kan også forholde sig til genstande, idéer eller symboler på måder, hvor disse tillægges en form for subjektivitet, der fx indebærer, at de skal omgås med respekt, nænsomhed og forpligtethed (som fx nationale flag, arvestykker og traditioner) (ibid).

Med dette in mente giver det god mening, at de professionelle godt kan have dårlig samvittighed over at svigte en abstrakt anden eller en idé om, hvad en god lærer er, eller hvad politiets opgave består i, eller hvordan "de gamle" bør behandles. Disse idéer er velkonsolideret i de professionelles kulturelle arvegods og er ikke sådan lige til at ændre på.

Moralsk stress som push-faktor

Vi har også fundet ud af, at moralsk stress er så svært at være i, at det kan lede til forskellige former for "overlevelseshæder", hvoraf en af dem er opsigelse. Når vi har valgt at bruge udtrykket "overlevelseshæder", kan det måske lyde lige lovlig dramatisk. Men vi har valgt ordet, fordi vi jo netop har argumenteret for, at moralsk stress indebærer, at hele identiteten er på spil på en ret eksistentiel måde. Ifølge Batho og Pitton kan moralsk stress i yderste konsekvens betyde, at man forhindres i "at være sig" (Batho & Pitton, 2018), og i det lys er ordet "overlevelseshæder" måske meget passende. Overlevelseshæder handler nemlig om at finde en måde, hvorpå man alligevel kan fortsætte med at være sig – og kan fortsætte med at være en version af sig, som man kan leve med at være og samtidig "se sig selv i spejlet".

Men hvis ikke det lykkes, kan moralsk stress være så truende for identiteten, at man kan føle sig nødsaget til at komme ud af situationen – og her kan én af mulighederne være at sige op. Andre mulige

overlevelsesstrategier kan være at forsøge at ændre på forholdene, råbe op og gøre sine ledere opmærksomme på problemstillingerne. Men i alle tre sektorer oplevede vi, at de nærmeste ledere ikke kunne gøre så meget ved situationen og måske ovenikøbet også selv var ramt af moralsk stress. En anden mulig overlevelsesstrategi kan være at forsøge at acceptere, ”at det er jo et vilkår”, øve sig i at sige pyt og være mere ligeglad. Det er den form for overlevelsesstrategi, som Dorte Birkmose gør opmærksom på kan blive til kynisme eller ligefrem forråelse (Birkmose, 2013), og som indgår i Maslach et al.s *Burnout Inventory* som et af flere tegn på udbrændthed (Maslach et al., 1986). Man kan også som en alternativ overlevelsesstrategi bevæge sig ud diverse workarounds og skyggearbejde for alligevel at komme til at gøre sit arbejde ordentligt – med de konsekvenser, dette kan have for det psykiske arbejdsmiljø (Andersen et al., 2020).

Ingen af disse udveje er specielt gode eller sunde for det psykiske arbejdsmiljø, og det er netop derfor, at en opsigelse ofte er en form for sidste udvej og ikke et ønske. Som vi har beskrevet i artiklen ”Should I stay or should I go? – moralsk stress som push-faktor i politi, folkeskole og ældrepleje”, er det at forlade sit job som følge af moralsk stress en såkaldt ”push-faktor” (Vaaben et al., 2023). Dette udtryk har vi fra Lars Louis Andersen og hans medforfattere, der i en artikel om seniorer på arbejdsmarkedet taler om, at forskellige faktorer kan tilskynde til at blive eller forlade arbejdsmarkedet på frivillige eller ufrivillige måder (Andersen et al., 2021), og vores pointe er, at de samme begreber kan bruges om det at blive i eller forlade et job. Moralsk stress kan derfor beskrives som en push-faktor, der kan få selv erfarne og dygtige medarbejdere til at forlade deres arbejdsplads – mod deres ønske. Det bør efter vores opfattelse mane til eftertanke – især i en tid, hvor der er mangel på uddannede medarbejdere i netop de sektorer, vi har undersøgt.

”Loud quitting”

Parallelt med, at vi har arbejdet med dette projekt og fordybet os i moralsk stress, har vi oplevet, at ”rekruttering og fastholdelse” er kommet mere og mere på dagsordenen, og at der er kommet større politisk fokus på, hvordan man kan ”skaffe hænder nok” og gøre det mere attraktivt at arbejde i fx ældreplejen, folkeskolerne og i daginstitutionerne. Vi kunne også høre på politifolkene, at de kæmper med at tiltrække og holde på deres folk.

Behovet for såkaldt ”velfærdsuddannede” er stigende, der er flere og flere forgæves rekrutteringer, og søgningen til de relevante uddannelser er faldende (Damvad Analytics, 2021; Danske Professionshøjskoler, 2022; STAR, 2022; Taskforce om Social- og Sundhedsmedarbejdere, 2020). I det lys er det relevant at se på, hvorfor medarbejdere forlader deres stillinger i de omtalte sektorer, og ét af svarene er moralsk stress.

Der kan også være mange andre grunde – fx lav løn, lav status, manglende anerkendelse af fagene, højt arbejdspress og høje følelsesmæssige krav og mere praktiske forhold som for lang transporttid. Her vil vi

primært koncentrere os om den rolle, moralsk stress spiller for medarbejdernes overvejelser om at blive eller forlade deres arbejdsplads.

Vi har bl.a. hæftet os ved, at der i de år, projektet har stået på, har været en del medieopmærksomhed på begrebet ”quiet quitting”, der refererer til en tilstand, hvor medarbejderne ikke siger op, men bliver i deres stillinger, mens de til gengæld lukker ned for enhver form for engagement i arbejdet og har mistet lysten til at gøre noget som helst ud over det, de bliver betalt for (Bøgelund, 2023; Ørsted, 2022). Quiet quitting minder lidt om det, vi har kaldt en passiv og tavs overlevelsestrategi, hvor man forsøger at beskytte sig selv ved at ”melde sig mentalt ud” og øve sig i at være mere ligeglad.

Igennem de senere år har vi imidlertid også set eksempler på det præcis modsatte, og som man derfor kunne fristes til at kalde ”loud quitting”, hvor medarbejdere faktisk siger deres jobs op – og gør det meget højlydt ved fx at skrive et åbent brev til en minister, lave et debatindlæg til en avis, invitere et tv-hold med, mens de afleverer deres opsigelse eller lignende (Brandt, 2019; Danielsen, 2016; Hoe, 2019; Rasmussen, 2016; Rysgaard & Pedersen, 2022; Trier, 2015). Sådanne opråb kan ses som udtryk for en form for protest (Dunn, 2018) eller opråb om, at noget er galt. Og meget ofte handler disse højlydte opsigelser om moralsk stress. Faktisk bruges der i disse opsigelser ofte nogle af de samme udtryk, som vi er stødt på. Nemlig udtryk som ”jeg kunne ikke se mig selv i spejlet”, ”jeg kunne ikke stå inde for det”, ”jeg kunne ikke se mig selv eller andre i øjnene”.

Der er med andre ord flere gode grunde til at interessere sig for, om man kan gribe ind, inden medarbejdere presses helt derud, hvor de ikke kan se andre udveje end en opsigelse fra et job, de i udgangspunktet godt kan lide, eller hvor de bliver syge.

Moralsk stress-kontinuum

Udover at vi altså vil pege på, at der kan være forskellige former for moralsk stress, hvor man (evt. på vegne af et system) oplever at svigte konkrete borgere eller en mere abstrakt samfundsopgave, har vi også forholdt os til graderne eller alvorligheden af moralsk stress for det psykiske arbejdsmiljø – og det er vigtigt, hvis man gerne vil kunne gribe forebyggende ind.

Som nævnt er moralsk stress i udgangspunktet en individuel, normal og sund reaktion, hvor det professionelle skøn mærkes med kroppen. Kroppen gør opmærksom på, at noget er galt, og kalder på handling. Noget må gøres! Spørgsmålet er, hvornår en sådan sund reaktion begynder at blive et arbejdsmiljøproblem? Og vores svar er, at det bliver det, når der er manglende handlemuligheder, og når det står på over længere tid uden udsigt til løsning. Det er netop i sådanne tilfælde, at der er behov for, at problemet adresseres kollektivt og strukturelt.

Derfor har vi samlet op på vores resultater ved at lave et moralsk stress-kontinuum. I et forebyggelsesperspektiv er det vigtigt at vide, hvordan og hvornår vi kan komme problemerne i forkøbet – eller med andre ord, hvad der går forud for, at medarbejdere bliver syge eller siger op. Kontinuummet er inspireret af Malene Friis Andersens og Marie Kingstons (Andersen & Kingston, 2016) stress-kontinuum, hvor de også har en række trin fra travlhed over akut og hjælpsom stress til længerevarende stressbelastninger og sygdom.

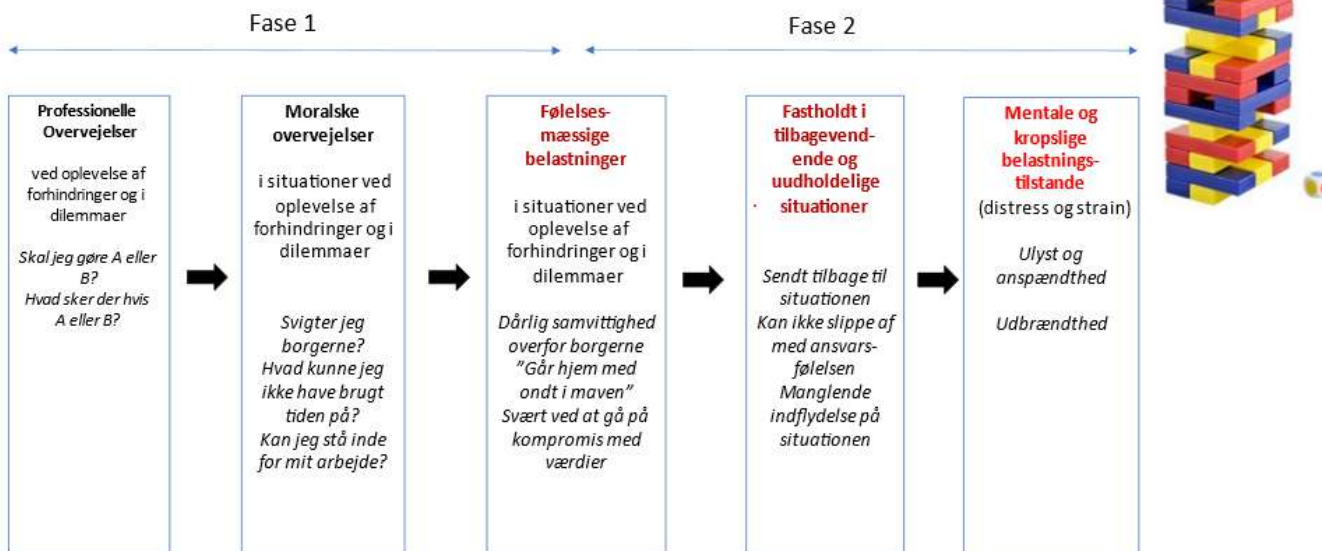
Det skal med det samme siges, at vi ikke har lavet systematiske analyser af medarbejdere, der er blevet sygemeldt eller har sagt op, da det ikke var en del af vores oprindelige forskningsspørgsmål. Ikke desto mindre har ganske mange af de medarbejdere, vi har talt med, af sig selv fortalt om overvejelser om opsigelser, og vi har ligeledes kunnet følge med i, at nogle af dem faktisk har sagt op eller er blevet sygemeldt undervejs, derudover har vi (i ældreplejen) interviewet nogle medarbejdere om, hvorfor de stoppede i tidligere ansættelser og søgte det job, de nu var i.

Det er ud fra vores empiriske analyser af de mange moralsk stressende situationer kombineret med disse fortællinger om opsigelser og sygemeldinger og med tanke på, at en del teoretikere peger på to faser i moralsk stress (Campbell et al., 2016), at vores kontinuum er udviklet. Det er relevant for os at interessere os for begge faser, både de situationer, hvor kroppen reagerer og ringer med alarmklokken (fase 1), og de efterfølgende moralske overvejelser, tiltagende bekymringer og følelsesmæssige belastninger, der risikerer at blive en mere permanent og uudholdelig mental og fysiologisk belastningstilstand (fase 2).

I den forbindelse er vi blevet opmærksomme på, at der i de forskellige sektorer var forhold, der gjorde, at de moralsk stressende situationer blev meget langstrakte, så medarbejderne (og borgerne!) var i knibe ganske længe uden udsigt til en egentlig løsning, eller at de moralsk stressende situationer blev ved med at genopstå, og ansvaret igen og igen vendte tilbage til den medarbejder, der var i knibe – fordi en egentlig langsigtet løsning udeblev. Det vender vi tilbage til i næste afsnit om ”beredskab eller bevillingssystem”, men for nuværende er det nok at sige, at når medarbejdere befinder sig i moralsk stressende situationer og oplever at være fanget i dem over tid, så begynder det at blive et psykisk arbejdsmiljøproblem med tiltagende følelser af magtesløshed, ubehag og andre følelser, der kan ende i sygemeldinger eller opsigelser, hvilket vi desværre også så undervejs.

Som eksempel på, hvad vi mener med dette, kan vi vende os mod folkeskolerne, hvor lærere og pædagogers moralske stress var tydeligt koblet til inklusionsdagsordenen og den stigende mistrivsel blandt børn og unge. Her oplevede medarbejderne, at der gik utrolig lang tid (nogle gange flere år) med at forsøge at få hjælp til fx udadreagerende børn i mistrivsel uden at vide, om det nogensinde ville lykkes. De kan med andre ord hverken leve op til ansvaret, slippe af med ansvaret eller få hjælp til at løfte det. På baggrund af sådanne fortællinger har vi opstillet et kontinuum, der skal illustrere, hvordan moralsk stress kan udvikle sig fra at være en normal kropslig reaktion til en egentlig tilstand af at være i knibe uden udsigt til løsning, hvorfor den sidste udvej kan være en opsigelse.

Moralsk stress kontinuum



Figur 1: Moralsk stress-kontinuum.

Professionelle og moralske overvejelser er, som Lützen og Kvist (2012) bemærker, en vigtig kritisk funktion i fagprofessionelt arbejde, da det netop giver anledning til refleksioner over, om handlinger er etisk forsvarlige. De psykiske arbejdsmiljøproblemer opstår derimod, når man som fagprofessionel begynder at opleve følelsesmæssige belastninger i de moralsk stressende situationer, og de over tid tiltager, fordi man bliver fastholdt i tilbagevendende og uudholdelige situationer uden at kunne komme ud af situationen eller se en ende på dem.

Nogle forskere peger på en crescendo-effekt, hvor flere situationer hober sig op og indebærer, at man bliver mere og mere stresset og ikke længere kan pege på én situation som kilde til den moralske stress. Den bekymring og smerte, man oplever, forstørrelser oplevelsen af de næste situationer, hvorved udviklingen bliver selvforstærkende (Epstein & Delgado, 2010).

Overgangen til trin fem i kontinuummet, hvor moralsk stress bliver en mental og kropslig tilstand, man kan blive syg af, er ikke forskningsmæssigt belyst i vores projekt. Andre studier konkluderer dog, at moralsk stress kan blive en belastningstilstand, man bliver syg af. Og de peger på symptomer som kropslig og mental træthed, udbrændthed og sygdomsmelding (DeTienne et al., 2012; O'Donnell et al., 2008; Raines, 2000).

Med kontinuummet håber vi at illustrere grafisk, hvordan man kan gribe forebyggende ind, inden medarbejderne når de kritiske faser, hvor deciderede sygdommeldinger eller opsigelser kan blive sidste udvej.

Beredskab eller bevillingssystem

Vi har beskrevet, hvordan moralsk stress kan komme til udtryk i de tre sektorer, hvilke former det kan antage, og hvordan det kan forværres over tid, medmindre der gribes ind. Nu vil vi tage fat på det andet og vigtige spørgsmål, vi satte os for at undersøge: nemlig hvordan forekomsten af moralsk stress evt. har at gøre med, hvordan arbejdet ledes, styres og organiseres?

Når dette spørgsmål er vigtigt at få besvaret, er det, fordi der heri ligger nogle potentialer for at forebygge moralsk stress ved at vælge, hvilke måder man leder, styrer og organiserer arbejdet på. Vi har allerede i hver af de tre dele af denne rapport været inde på, hvilke potentialer for forebyggelse der ligger i hver af de tre sektorer. Her vil vi koncentrere os om de pointer, vi har fået øje på ved at gå på tværs af de tre sektorer.

Da vi i sin tid valgte politi, folkeskoler og ældrepleje som de sektorer, vi ville undersøge, var det, fordi vi tænkte, at i politiet var arbejdet akut og voldsomt, i skolerne var det mere skemalagt, og i ældreplejen skal man håndtere, at ældre mennesker bevæger sig langsomt, mens man selv har travlt. Vi havde altså på forhånd nogle forestillinger om, at de tre sektorer var kendetegnet ved forskellige former for temporalitet og tidsmiljøer (Holt et al., 2013; Kamp & Dybbroe, 2013; Kamp et al., 2011), og at det sikkert ville give nogle forskellige former for moralsk stress. Men da vi så bevægede os fra politiet over i skolerne, fandt vi ud af, at det ikke kun var i politiet, der opstod akutte situationer. Der skete rigtig meget akut i skolerne også. Faktisk måtte vi ofte løbe for at følge med lærere, pædagoger og ikke mindst skoleledere rundt på skolen i løbet af en arbejdsdag, fordi der var en situation, der krævede deres tilstedeværelse lige med det samme.

Men vi fik øje på en interessant forskel mellem politiet og skolerne. Politiet er nemlig organiseret som et beredskab, og det er skolerne ikke. Dvs. at når der sker noget akut, og nogen ringer til politiet, så sender de faktisk en vogn uden først at diskutere ressourcer. Det gør man ikke i skolerne. Når der sker noget akut i skolerne, så sender man ikke hurtig og relevant hjælp og venter med at diskutere ressourcer til bagefter.

På skolerne mødes medarbejderne i stedet af et bevillingssystem, hvor de skal ansøge om ressourcerne til at løse det akutte problem. Det er tankevækkende – ikke mindst i lyset af den stigende mistrivsel blandt børn og unge. Det virker på mange måder ret akut. Men åbenbart ikke nok til, at vi indretter ressourcestyringen derefter. I stedet for et beredskab, der sender hurtig og relevant hjælp, mødes man på skolerne af et bevillingssystem, hvor lærere, pædagoger og skoleledere skal igennem en tidskrævende og langstrakt ansøgningsproces, hvor både de selv og en masse andre mennesker fra andre instanser bruger tid på at holde møder, dokumentere, udfylde skemaer osv. for eventuelt at få tildelt ressourcer til at løse det akutte problem for en elev. Og de kan ikke lade være med at tænke: Hvorfor skal vi (og alle mulige

andre mennesker) bruge tiden på det, kunne vi ikke i stedet have brugt tiden på at være ude at hjælpe det her barn?

Da vi senere kom til ældreplejen, så vi et lignende system. Også her skal medarbejderne (i nogle kommuner) søge om både tid og plejeartikler, som de skal bruge her og nu, men som først skal visiteres og leveres, hvilket kan have så lange udsigter, at plejepersonalet ikke kan vente på det, men må finde nødløsninger i mellemtiden. Disse bevillingssystemer har nogle meget uheldige konsekvenser. Helt indlysende har det konsekvenser for elever såvel som ældre borgere, der må vente længe på hjælp, hvis den altså kommer. Her vil vi imidlertid fokusere på konsekvenserne for det psykiske arbejdsmiljø.

Én konsekvens er, at bevillingssystemerne opererer langsomt, og dermed fastholdes medarbejdere i moralsk stressende situationer over meget lang tid, ofte uden helt at kunne få svar på, hvornår der er udsigt til hjælp, og om der overhovedet kommer nogen hjælp. Herved når den moralske stress at udvikle sig fra at være en sund reaktion på en situation, der ikke er i orden, til at blive en mere eller mindre permanent tilstand. Og det er her, faren for sygemeldinger og opsigelser indfinder sig.

En anden konsekvens er, at medarbejderne jo er nødt til at gøre noget i situationen. De kan ikke bare vente, til bevillingssystemet eventuelt tildeler et antal minutter, eller til de efterspurgte plejeartikler ankommer. Derfor engagerer de sig i forskellige workarounds og nødløsninger. Disse indbefatter ganske ofte, at de må låne eller stjæle tid og plejeartikler, der egentlig er bevilget til andre elever eller beboere – hvilket de faktisk på ældreområdet slet ikke må af fx hygiejnemæssige årsager. De bliver med andre ord nødt til at bryde nogle regler for at kunne handle rigtigt i situationen, og derfor foregår deres workarounds i det skjulte og tager form af decideret skygearbejde – med den ekstra belastning og frygt for at blive afsløret, der følger med (Andersen et al., 2020).

Samtidig er dette tidsstyringssystem bygget op på en sådan måde, at det ikke medregner den tid, der går med at søge om tid. Ressourcestyringssystemet er blindt over for det ressourceforbrug, det selv skaber. Og det er ligeledes blindt over for, hvordan det presser især plejepersonalet ud i situationer, hvor medarbejderne er nødt til at bryde reglerne for at gøre deres arbejde.

Vi er derfor kommet frem til, at dette bevillingssystem i folkeskoler og ældreplejen i hvert fald er én af årsagerne til, at der opstår moralsk stress. Dels fordi det reagerer for langsomt, dels fordi det producerer et usynligt ressourceforbrug, der rammer medarbejderne, dels fordi det tvinger medarbejderne ud i situationer, hvor de må begå regelbrud for at passe deres arbejde.

Så kunne man jo godt forestille sig, at alt må være fryd og gammen i politiet, der jo netop er organiseret som et beredskab, og som derfor er forskånet for de ansøgningsprocesser, som medarbejderne i skoler og ældrepleje kæmper med. Men politiet står så med det andet problem, i og med at de bliver bagstoppere

eller skraldemænd, som de siger. Netop *fordi* de er organiseret som et beredskab og faktisk sender en vogn, når man ringer efter dem, bliver de bagstoppere for alle de uløste problemer, som opstår i andre sektorer, fordi der er hul i sikkerhedsnettet der. Det ses tydeligst i forbindelse med de psykisk syge, der ikke er plads til på de psykiatriske afdelinger. Når der er hul i det sikkerhedsnet, som skulle have grebet de psykisk syge borgere et andet sted, så bliver det politiets tilbagevendende problem, for dem kan man altid ringe til. På den måde står politiet med en anden type problem, netop *fordi* det er organiseret som et beredskab. Politiet "arver" så at sige de problemer, som andre instanser ikke formår at løse, fordi det er sidste instans.

Vores analyse viser derfor desværre, at den underfinansiering af den offentlige sektor, som Susanne Ekman har beskrevet som "giftig gæld" (Ekman, 2022), og som skubbes rundt mellem instanser, er genkendelig i vores materiale. Blot vil vi tilføje, at det ikke alene er giftig gæld, men sårbare borgere, der skubbes rundt og alt for ofte ender med at blive svigtet. Det har de fagprofessionelle meget svært ved at se sig selv være en del af.

Men hvad kan man så gøre?

I årtier har man sat sin lid til, at løsningen på den slags problemer må være mere og bedre ledelse, men som vi på forskellige måder har vist, har de lokale ledere ikke nødvendigvis et råderum, der gør dem i stand til at ændre på de forhold, der presser medarbejderne og placerer dem i de moralsk stressende situationer. Ofte står lederne selv i samme situation. Det er fx ikke kun lærere og pædagoger på landets folkeskoler, der plages af moralsk stress, når de er ude af stand til at hjælpe et barn, der mistrives – det gør skolelederne også. Det er heller ikke kun de menige politifolk, der er frustrerede over at bruge tid på målsager, mens efterforskning af alvorlig kriminalitet nedprioriteres, det gør deres politikommissærer også. Og det er ikke kun plejepersonalet, men også deres ledere, der har det skidt og ender med at sige op, når de skal skære ned på helt basal pleje og omsorg for at få hænder og kroner til at række.

De ledere, vi talte med, gjorde et kæmpe arbejde for at sørge for, at deres medarbejdere så vidt muligt fik mulighed for at gøre deres arbejde godt og i overensstemmelse med, hvad de selv oplevede som kerneopgaven. Og langt de fleste af de medarbejdere, vi talte med, var også ret glade for deres nærmeste leder, uden hvem de regnede med, at deres arbejde ville være endnu mere presset. Med god ledelse kan man komme et stykke ad vejen, men mere og bedre ledelse tæt på kerneopgaven er bare ikke nok. Vi vil fremhæve, at årtiers håb om, at mere og bedre ledelse hos mellemledere i velfærdsstaten kan løse alle udfordringer, har nået sin grænse.

De beslutningstagere, der har indflydelse på, hvordan ressourcerne styres og fordeles, sidder meget langt væk fra de mennesker, som møder borgerne og foretager et professionelt skøn af, hvad der vil være det rigtige at gøre for at hjælpe disse borgere. Denne dømmekraftglidning eller centralisering af dømmekraften er sket på lidt forskellige måder i de tre sektorer, men i alle tre tilfælde med det resultat, at

de medarbejdere og ledere, der står med borgerne i deres varetægt, ikke oplever, at deres vurdering har vægt (nok) eller bliver taget alvorligt, og at de af den grund bliver ude af stand til at hjælpe borgerne og bliver placeret i moralsk stressende situationer.

Yderligere er det blevet tydeligt for os, at problemerne ikke kan løses ved at se på sektorerne isoleret. Der er netop tale om, at et hullet sikkerhedsnet bevirker, at uløste problemer og sårbare borgere skubbes rundt, og så længe man i hver sektor alene er optaget af at overholde sit eget budget i dette regnskabsår, kan der meget vel ske det, at man skaber en endnu større udgift hos en anden instans eller ude i fremtiden, fordi problemerne når at vokse sig store og værre, inden der sker noget.

En ny bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø og ledelsens ansvar

God ledelse tæt på kerneopgaven er en forudsætning for at forebygge moralsk stress, men det er som nævnt ikke tilstrækkeligt. Hele ledelseskæden skal i højere grad tage et ansvar for at forebygge moralsk stress hos de fagprofessionelle og deres nærmeste ledere. Tillidsbaseret ledelse, nye former for samarbejde på tværs af hierarkiske skel og fokus på fagprofessionelles motivation, trivsel og psykiske arbejdsmiljø er noget, der skal arbejdes på i både politiet, folkeskolerne og ældreplejen – ikke mindst i cheflaget og fra politisk hold. Den tid, hvor forebyggelse og ansvar for det psykiske arbejdsmiljø blot kunne uddelegeres til mellemlederne eller til en HR-afdeling, er forbi.

I efteråret 2020 kom en bekendtgørelse for det psykiske arbejdsmiljø, der understreger det, som hele tiden har været lov: at det er arbejdsgivernes ansvar at sørge for, at medarbejderne ikke bliver syge af at gå på arbejde (Bekendtgørelse for Psykisk Arbejdsmiljø, 2020). I den bekendtgørelse understreges det bl.a. i paragraf 7, at det psykiske arbejdsmiljø bl.a. handler om de organisatoriske forhold, hvordan arbejdet planlægges, tilrettelægges og udføres, samt hvilket krav der er i arbejdet. Ydermere står der i paragraf 16, at arbejdet i alle led skal planlægges, tilrettelægges og udføres således, at det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt på både kort og lang sigt i forhold til uklare krav og modstridende krav i arbejdet (ibid.).

På den baggrund virker det ikke blot fornuftigt, men også påkrævet, at de øverste chefer – og politikere – påtager sig det ansvar, de ifølge loven har, for at indtænke det psykiske arbejdsmiljø på kort og lang sigt i den måde, arbejdet organiseres på. Cheferne må bl.a. tage et større ansvar for, hvordan den måde, der ressourcestyres på (fx beredskab eller bevillingssystem), indvirker på de ansattes psykiske arbejdsmiljø.

Analyserne i vores rapport lægger op til at revurdere den måde, der ledes og ressourcestyres på i politiet, folkeskolen og ældreplejen.

- Dels fordi de aktuelle måder at lede og styre ressourcerne på ikke er effektive, fordi de undergraver de fagprofessionelles public service-motivation.

- Dels fordi de kan lede til moralsk stress og dermed et dårligt psykisk arbejdsmiljø.
- Dels fordi moralsk stress kan lede til opsigelser.
- Dels fordi det naturligvis kan få alvorlige konsekvenser for de borgere, der svigtes.
- Og dels fordi der står i loven, at arbejdsgiverne har ansvaret for medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø.

Motivation, trivsel og fremtidig ledelse og styring af ressourcerne

Fremadrettet er det derfor centralt, at en revurdering af ressourcestyringen og den måde, der ledes på, tager udgangspunkt i de fagprofessionelles public service-motivation. Et vigtigt pejlemærke i den fremadrettede styring og ledelse er, at politifolk, lærere, pædagoger og social- og sundhedsassistenter og -hjælpere i tid og rum reelt skal opleve, at de opgaver, de løser, ret hurtigt gør en forskel – enten for den konkrete borger eller for den eksistentielle kerneopgave (Sasser & Sørensen, 2016). Der skal ikke være for langt mellem de konkrete opgaver, som man løser, og så oplevelsen af, at opgaverne fører til et resultat, som man oplever at have del i. Det er også vigtigt at dette resultat stemmer overens med de professionelles faglige og borgernære værdier, og den samfundsopgave, som de professionelle har valgt at påtage sig. Det er med andre ord både vigtigt at føle sig kapabel og at have kontrol over og indflydelse på sin egen indsats for at kunne føle sig motiveret og i trivsel, og at denne indsats er ”godkendt” og i overensstemmelse med ens værdier (Ravn, 2021).

Det er derudover vigtigt, at der findes måder at ressourcestyre især skoler og ældrepleje på, som reagerer hurtigere, end tilfældet er i dag. Der går simpelthen for lang tid, før medarbejdere og borgere i magtesløse situationer får hjælp, og det skaber onde cirkler. Hvis man virkelig vil gå forebyggende til værks, er hastighed helt centralt. I ældreplejen er der meget lavthængende frugter i form af at oprette lokale lagre med plejeartikler, man kan få brug for akut. ligesom man akut kan give hjælpemidler til borgere uden om visitationssystemet i nogle kommuner. På lignende vis må det være muligt at give de enkelte arbejdspladser lokale ”lagre af tid”, altså give medarbejdere og ledere beføjelser til selv at råde over tiden.

I forlængelse heraf er det centralt, at medarbejderne oplever at kunne handle på deres professionelle skøn, at deres ord har vægt, at der er tillid til deres faglige vurderinger, og dermed også at de har indflydelse på, hvordan ressourcer og tid bruges. Her vil vi især pege på, hvordan vi i alle tre sektorer så meget fine eksempler på det, vi vil kalde *fælles faglige skøn*. I alle tre sektorer så vi, hvordan medarbejderne (og deres ledere) aktivt trak hinandens faglige vurderinger og observationer ind i fælles samtaler og drøftelser af, hvad der ville være det rigtige at gøre i en given situation. Men vi så desværre også eksempler på, at dette grundige vurderingsarbejde blev overrulet af chefer, der slet ikke havde været til stede i situationen, men som var sat til at passe på pengene. Det må kunne gøres bedre.

Endelig er det nødvendigt at se på samspillet mellem sektorerne. Vi så tydeligt, hvordan nogle borgere falder gennem hullerne i sikkerhedsnettet og bliver ofre for en kamp mellem budgetter og penge kasser.

Det er ikke menneskeligt og økonomisk bæredygtigt. Der er derfor behov for at løfte blikket fra det meget snævre bundlinjefokus og se på, hvordan der på tværs af sektorer skabes mere bæredygtig økonomistyring, hvor der er opmærksomhed på, at økonomiske beslutninger har virkninger, der rækker ud i fremtiden og ind i andre sektorer, og at den bedste løsning ikke altid er at overholde eget budget og lukke øjnene for de konsekvenser, det måtte have andre steder.

Dialogkort og andet materiale

Igennem arbejdet med forskningsprojektet oplevede vi, at medarbejderne og lederne tog meget positivt imod begrebet ”moralsk stress”, som de fandt meget oplysende for de situationer, de stod i. Faktisk begyndte de ofte selv at bruge begrebet, og på flere arbejdspladser tog de også emnet op på personalemøder eller lignende. Politiforbundet gjorde ovenikøbet moralsk stress til ”årets tema” i alle kredsene i hele landet i 2023, hvilket betød, at vi blev kontaktet af politifolk fra mange af kredsene, der gerne ville høre, om de kunne bestille et oplæg. Da vi ikke kunne klemme så mange oplæg ind i vores kalendere, tænkte vi, at vi måtte lave en form for materiale, der gjorde kredsene i stand til selv at arbejde videre med emnet, uden at vi nødvendigvis skulle være med.

Derfor besluttede vi at lave nogle ”dialogkort” baseret på citater fra interviews og fokusgrupper i politiet. Nogle af citaterne handler om moralsk stress, andre handler om andre frustrationer og psykiske arbejdsmiljøproblemer, og endelig er der også kort med citater, der handler om, hvad der giver arbejdsglæde. På nogle af kortene er der QR-koder, som man kan scanne med sin telefon og på den måde få adgang til en lille lydoptagelse om, hvad moralsk stress betyder, eller om vores forskning, der danner grundlag for kortene – og hvordan man kan bruge dialogkortene til at sætte moralsk stress og psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen i politiet.

Efterfølgende lavede vi tilsvarende dialogkort til både skolerne og ældreplejen. Alle tre sæt dialogkort ligger tilgængelige online, så man kan downloade dem og tage emnet op på sin arbejdsplads.

Vi har også lavet en podcast og skrevet en række korte artikler, rettet mod praksis. På den måde håber vi, at forskningen fra projektet får et liv ude på arbejdspladserne, og at det på den måde kan bidrage til, at der i fremtidens politi, folkeskole og ældrepleje bliver lidt mindre moralsk stress og lidt større forståelse for, at medarbejderne har deres følelser og deres samvittighed med på arbejde.

LITTERATUR

MED SAMVITTIGHEDEN PÅ ARBEJDE

KØBENHAVNS
PROFESSIONS
HØJSKOLE **KP**

Litteratur

- Agger, A. (2017). Ledelse i politisk styrede organisationer – med offentlig værdiskabelse for øje. In P. Aagaard & A. Agger (Eds.), *Ledelse i politisk styrede organisationer* (pp. 63-83). Hans Reitzels Forlag.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neo-positivists, romantics and localists. A reflexive approach to interviews on organization research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2011). *Qualitative Research and theory development. Mystery as method*. Sage Publications.
- Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2014). *Styring og Motivation i den Offentlige Sektor*. Djøf Forlag.
- Andersen, L. L., Meng, A., & Albertsen, K. (2021). *SeniorArbejdsLiv – Muligheder og barrierer*.
- Andersen, M. F., Ajslev, J., Tanggaard, L., & Svendsen, P. A. (2020). Skakmat – kan prisen for indflydelse blive for stor? Skygearbejde og workarounds blandt ansatte i psykiatrien. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 22(3).
- Andersen, M. F., & Kingston, M. (2016). *Stop Stress – håndbog for ledere*. Klim.
- Andersen, M. F. (2021). Anerkend at både Bente og Bent kan blive syge af deres arbejde. In M. Husted & D. Tofteng (Eds.), *Utopier i Arbejdslivet*. Klim.
- Antoft, R., & Salomonsen, H. H. (2012). Casestudier af organisationer som dynamisk proces. In M. Hviid Jacobsen & S. Q. Jensen (Eds.), *Kvalitative udfordringer* (pp. 129-154). Hans Reitzels Forlag.
- Bekendtgørelse for psykisk arbejdsmiljø, Pub. L. No. bekendtgørelse nr. 1406 (2020). <https://at.dk/regler/bekendtgørelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/>
- Babcock, L., Peyser, B., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2022). *The No-club: Putting a Stop to Womens Dead-End Work*. Little, Brown Book Group.
- Balvig, F., Holmberg, L., & Nielsen, M. P. H. (2011). *Verdens bedste politi – politireformen i Danmark 2007-2011*. Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Batho, D., & Pitton, C. (2018). *What Is Moral Distress? Experiences and Responses (green paper)*. file:///C:/Users/NAVA/Downloads/WhatIsMoralDistressExperiencesandResponses.pdf
- Bayer, M. (2017). *Person – Pædagogik, profession og forskning*. Hans Reitzels Forlag.
- Bayer, S., Kristensen, J. E., Hamre, B., Hansen, A. E., & Hansen, C. S. (2015). *Kald og Kundskab*. Upress.
- Biesta, G. (2005). Against learning: Reclaiming a language for education in an age of learning. *Nordisk Pedagogik*, 1.
- Biesta, G. (2015). What is Education For? On Good Education, Teacher Judgement, and Educational Professionalism. *European Journal of Education*, 50(1), 75-87.
- Birkelund, R. (2002). *Omsorg, Kald og Kamp: Personer og idéer i sygeplejens historie* (R. Birkelund (ed.)). Gyldendal.
- Birkmose, D. (2013). *Når gode mennesker handler ondt – tabuet om forråelse*. Syddansk Universitetsforlag.
- Bjerg, H., & Vaaben, N. (2015). Striden om tiden. Når tidsstyring griber ind i professionelles motivation og selvforståelse. In H. Bjerg & N. Vaaben (Eds.), *At lede efter Læring. Ledelse og organiseringer i den reformerede skole* (pp. 319-333). Samfundslitteratur.
- Bramming, P., Hansen, G., & Olesen, K. G. (2009). Snaplog: en performativ forskningsteknologi, eller hvad grævlingelorten fortæller om lærertrivsel. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9(4), 24-38.
- Bramming, P., Hansen, G., Bojesen, B., & Olesen, K. G. (2012). (Im)perfect pictures: snaplogs in performativity research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(1), 54-71.
- Brandt, T. (2019, March 9). Jeg giver op. Nedsikringerne er gået amok. *Politiken*.
- Brinkmann, S. (2014). *Stå fast – et opgør med tidens udviklingstvung*. Gyldendal.
- Brinkmann, S. (2015). *Identitet – udfordringer i forbrugersamfundet*. Klim.
- Buch, A., Andersen, V., & Sørensen, O. H. (2009). *Videnarbejde og Stress – mellem begejstring og belastning*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bundgaard, H., & Mogensen, H. O. (2018). Analyse: arbejdet med det etnografiske metariale. In *Antropologiske Projekter – en grundbog* (p. 79).
- Burawoy, M. (1998). The Extended Case Method *. *Sociological Theory*, 16(1), 4-33.

- Bøgelund, E. (2023, May 25). Det tavse selvforsvar. *Djøfbladet*.
- Bøgh Andersen, L., Greve, C., Klausen, K. K., & Torfing, J. (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens* (2. udgave). Djøf Forlag.
- Böwadt, P. R., Pedersen, R., & Vaaben, N. (2019). *Når verdens bedste job bliver for hårdt*. Københavns Professionshøjskole.
- Böwadt, P. R., Pedersen, R., & Vaaben, N. (2020). *Lærere mellem engagement og afmagt*. Forlaget Unge Pædagoger.
- Böwadt, P. R., Pedersen, R., & Vaaben, N. (2021). Personlig tilblivelse på professionsuddannelserne mellem professionsidealer og selvansvarliggørelse. In K. K. B. Dahl (Ed.), *Professionspsykologi* (pp. 327-345). Aarhus Universitetsforlag.
- Campbell, S. M., Ulrich, C. M., & Grady, C. (2016). A broader Understanding of Moral Distress. *The American Journal of Bioethics*, 16(2), 2-9.
- Christensen, P. (2020). Motivation på arbejdspladsen. Akademisk Forlag.
- Contu, A. (2008). Decaf resistance – On misbehaviour, cynicism and desire in liberal workplaces. *Management Communication Quarterly*, 21(3), 364-379.
- Cronqvist, A., Lützén, K., & Nyström, M. (2006). Nurses' lived experiences of moral stress support in the intensive care context. *Journal of Nursing Management*, 14, 405-413.
- Czarniawska-Joerges, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen Business School Press.
- Dahler-Larsen, P. (2014). Constitutive effects of performance indicators: getting beyond unintended consequences. *Public Management Review*, 16(7), 969-986.
- Damvad Analytics (2021). *Behovet for velfærdsuddannede i 2030*. <https://danskeprofessionshøjskoler.dk/nyheder/damvad-analytics-behovet-for-velfaerdsuddannede-i-2030/>
- D'Andrade, R. G. (1984). Cultural meaning systems. In *Culture and Organization* (pp. 88-119). Cambridge University Press.
- Danielsen, R. (2016, December). Skoleleder siger op: Eleverne får ikke det, de har krav på. *TV2 Østjylland*.
- Danske Professionshøjskoler (2022, July 27). *Foruroligende fald i optaget på sygeplejerske- og pædagoguddannelsen*. Ritzau.dk.
- Davy, S. G. (2017). *Zufriedene Lehrer machen Schule: Über die wichtigste Ressource zeitgemäßer Schulentwicklung*. Waxmann Verlag.
- DeTienne, K. B., Agle, B. R., Phillips, J. C., & Ingerson, M.-C. (2012). The Impact of Moral Stress Compared to Other Stressors on Employee Fatigue, Job Satisfaction, and Turnover: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 110, 377-391.
- Diderichsen, A. (2022). *Samfundspolitiet*. Samfundslitteratur.
- Due, J., & Madsen, J. S. (1990). "Man kan kun gå på to ben." Danmarks Lærerforening.
- Dunn, A. H. (2018). Leaving a Profession After It's Left You: Teachers' Public Resignation Letters as Resistance Amidst Neoliberalism. *Teachers College Record*, 120.
- Ekman, S. (2022). *Giftig gæld og udpint velfærd*. Hans Reitzels Forlag.
- Epstein, E. G., & Delgado, S. (2010). Understanding and Addressing Moral Distress. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 15(3), manuscript one.
- Evetts, J. (2009). New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences. *Comparative Sociology*, 8, 247-266.
- Flyvbjerg, B. (2020). Fem misforståelser om casestudiet. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative Metoder. En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Foucault, M. (2002). *Overvågning og straf*. Det lille forlag.
- Framke, E., Sørensen, O. H., Pedersen, J., Clausen, T., Borg, V., & Rugulies, R. (2019). The association of vertical and horizontal workplace social capital with employees' job satisfaction, exhaustion and sleep disturbances: a prospective study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(6), 883-890.
- Gaardhøj, S. S. (2022a). Lederne bør være en del af løsningen. *Dansk Politi*, 13. juni. <https://dansk-politi.dk/nyheder/lederne-boer-vaere-del-loesningen>
- Gaardhøj, S. S. (2022b). Verdens bedste arbejde på verdens dårligste arbejdsplads. *Dansk Politi*, 13. juni. <https://dansk-politi.dk/nyheder/verdens-bedste-arbejde-paa-verdens-daarligste-arbejdsplads>
- Geertz, C. (1974). "From the native's point of view": on the nature of anthropological understanding. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 28(1), 26-45.

- Geertz, C. (1993). The interpretation of cultures: Selected essays. In *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. Basic Books. <https://doi.org/10.4324/9781912128310>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Sociology Press.
- Gylling, M., Vaaben, N., & Olesen, K. G. (2023). Sans for resonans. In S. Sauzet & H. Falkenberg (Eds.), *Multisensoriske metoder og analyser – til undersøgelser af pædagogiske praksisser*. Samfundslitteratur.
- Harrits, G. S., Johansen, M. B., Kristensen, J. E., Larsen, L. T., & Olesen, S. G. (2014). *Professioner under pres – Status, viden og styring*. ViaSysteme.
- Harrits, G. S., & Larsen, L. T. (2014). Social lukning og professioner. Fra juridiske monopoler til symbolske mekanismer for professionel lukning. In *Professioner under Pres: Status, viden og styring* (pp. 11-29). ViaSysteme.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services. Past and Present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.
- Hasle, P., Toft, E., & Olesen, K. G. (2019). *Ledelse med Social Kapital i den Offentlige Sektor*. Akademisk Forlag.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, September.
- Hoe, S. (2019, March 8). De gik fra sundhedsvæsenet i desperation – her er deres opråb. *Zetland*.
- Holmberg, L., & Balvig, F. (2014). Centralization in Disguise – the Danish Police Reform 2007-2010. In N. R. Fyfe, J. Terpstra, & P. Tops (Eds.), *Centralizing Forces? – Comparative Perspectives on Contemporary Police Reform in Northern and Western Europe* (pp. 41-57). Eleven International Publishing.
- Holt, H., Hvid, H., Kamp, A., & Lund, H. (2013). *Et arbejdsliv i acceleration*. Roskilde Universitetsforlag.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). *A Government that worked better and cost less? –Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. Oxford University Press.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Humle, D., & Frandsen, S. (2016). Organizational Identity negotiations through dominant and counter-narratives. In S. Frandsen, T. Kuhn, & M. W. Lundholt (Eds.), *Counter-narratives and organisation* (pp. 113-136). Routledge.
- Humle, D. M. (2013). *Fortællinger om arbejde*. Copenhagen Business School.
- Humle, D. M., & Pedersen, A. R. (2015). Fragmented work stories: Developing an antenarrative approach by discontinuity, tensions and editing. *Management Learning*, 46(5), 582-597. <https://doi.org/10.1177/1350507614553547>
- Jackson, M. (1998). *Minima Ethnographica: Intersubjectivity and the Anthropological Project*. University of Chicago Press.
- Jackson, M. (2013). *Lifeworlds – Essays in existential Anthropology*. University of Chicago Press.
- Jacobsen, K. (2015). Det psykiske arbejdsmiljø mellem lovgivning og aftalesystem. In *Bladet fra munden – mod og vilje til et godt arbejdsliv*.
- Jameton, A. (1984). *Nursing practice: the ethical issues*. Prentice-Hall.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Kamp, A., & Dybbroe, B. (2013). Hvad tæller, og hvem tæller? – standardisering og emotionelt arbejde i psykiatrien. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(4).
- Kamp, A., Lund, H., Holt, H., & Hvid, H. (2011). Retten til egen tid. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(1), 15-30.
- Kivimäki, M., Nyberg, S. T., Pentti, J., Madsen, I. E. H., Hanson, L. L. M., Rugulies, R., Vahtera, J., Coggon, D., & Consortium, I.-W. (2019). Individual and combined effects of job strain components on subsequent morbidity and mortality. *Epidemiology*, 30(4), 27-29.
- Knudsen, M. (2010). Ledelse og fortolkninger i sundhedsvæsenet. In M. Knudsen & E. Z. Bentsen (Eds.), *Kamp, kommunikation og kompleksitet*. Handelshøjskolens Forlag.
- Kristensen, J. E. (2014). Velfærdsprofessionerne i konkurrencestaten – i lyset af velfærdspolitikken omkalfatring. In *Professioner under Pres: Status, viden og styring* (pp. 165-188). ViaSysteme.
- Krogh-Jespersen, K. (2005). *Lærerprofessionalitet – Illusion og vision!* Klim.

- Laursen, P. F. (2004). Hvad er egentlig pointen ved professioner? – om professionernes samfundsmæssige betydning. In *De Professionelle – Forskning i professioner og professionsuddannelser* (pp. 21-32). Roskilde Universitetsforlag.
- Lawrence, G. (1977). Management development . . . some ideals, images and realities. *Journal of European Industrial Training*, 1, 21-25.
- Levy, R. I. (1984). Emotion, Knowing, and Culture. In R. A. Shweder & R. A. LeVine (Eds.), *Culture Theory: Essays on Mind Self, and Emotion* (pp. 214-237). Cambridge University Press.
- Lützen, K., & Kvist, B. E. (2012). Moral Distress: A Comparative Analysis of Theoretical Understandings and Inter-Related Concepts. *HEC Forum*. <https://doi.org/10.1007/s10730-012-9178-9>
- Madsen, I. E. H., Nyberg, S. T., Hanson, L. L. M., Ferrie, J. E., Ahola, K., Alfredsson, L., & Consortium, I.-W. (2017). Job strain as a risk factor for clinical depression: Systematic review and meta-analysis with additional individual participant data. *Psychological Medicine*, 47, 1342-1356.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Manual*. Consulting Psychologists Press.
- Mason, M. (2010). Sample Size and saturation in phd studies using qualitative interviews. *Forum Qualitative Social Research. Sozialforschung*, 11(3).
- McCarthy, J., & Gastmans, C. (2014). Moral distress: A review of the argument-based nursing ethics literature. *Nursing Ethics*, 22(1), 131-152. <https://doi.org/10.1177/0969733014557139>
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Moore, M. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press.
- Mølgaard, T., Jensen, T. L., & hundredevis af psykologer (2022, August 21). Åbent brev fra over 1.000 psykologer: Der skal ske noget nu, ellers er det for sent. *Politiken*. <https://politiken.dk/debat/debatindlaeg/art8926310/Der-skal-ske-noget-nu-ellers-er-det-for-sent>
- Møller, M. Ø., Iversen, K., & Andersen, V. N. (2016). *Review af resultatbaseret styring – resultatbaseret styring på grundskole-, beskæftigelses- og socialområdet*.
- Neisig, M. (2017). I samfundets tjeneste: Public Service i lyset af motivationsteorien – og vice versa. In P. Aagaard & A. Agger (Eds.), *Ledelse i politisk styrede organisationer* (pp. 85-113). Hans Reitzels Forlag.
- Nielsen, S. S., Jakobsen, C. V., & Andersen, L. B. (2011). Skår i (arbejds-) glæden? Intrinsisk motivation og elevplaner i folkeskolen. *Politik*, 14(2), 29-38.
- Nørgaard, E., Kollin, M. S., & Panduro, B. (2018). *Specialundervisning på folkeskoleområdet – inspiration til den økonomiske styring*.
- O'Donnell, P., Farrer, A., Brintzenhofesoc, K., Conrad, A. P., Danis, M., Grady, C., Taylor, C., & Ulrich, C. M. (2008). Predictors of Ethical Stress, Moral Action and Job Satisfaction in Health Care Social Workers. *Social Work in Health Care*, 46(3), 29-51.
- Ottosen, M. H., Andreasen, A. G., Dahl, K. M., Lausten, M., Rayce, S. B., & Tagmose, B. B. (2022). *Børn og Unge i Danmark: Velfærd og trivsel 2022*.
- Pedersen, P. S., & Gudmand-Høyer, M. (2017). Modsatrettede forpligtelser: Skam og Stress i arbejdslivet. *Erhvervspsykologi*, 15(2), 4-19.
- Pedersen, R., Böwadt, P. R., & Vaaben, N. (2016). *Hvorfor stopper lærerne i folkeskolen?* https://www.ucviden.dk/ws/portalfiles/portal/103195061/hvorfor_stopper_laererne.pdf
- Plotnikof, M. (2016). Changing market values? Tensions of contradicting public management discourses. *International Journal of Public Sector Management*, 29(7), 659-674. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2016-0027>
- Pors, J. G., & Andersen, N. Å. (2015). Kerneløse kerneopgaver. In H. Bjerg & N. Vaaben (Eds.), *At Lede Efter Læring*. Samfundslitteratur.
- Produktivitetskommissionen (2013). *Arbejdsnotat: Produktivitet i den offentlige sektor – hvor er problemerne?*
- Prytz, M. (2022). *Voldsom stigning i diagnoser: Flere børn og unge står uden for fællesskabet*. PUPL.Dk. <https://bupl.dk/politik-og-presse/maerkesager/voldsom-stigning-i-diagnoser-flere-boern-og-unge-staar-udenfor>
- Raines, M. L. (2000). Ethical decision-making in nurses: Relationships among moral reasoning, coping style, and ethics stress. *JONA's Healthcare Law, Ethics, and Regulation*, 2(1), 29-41.
- Ramian, K. (2012). *Casestudiet i praksis* (2. udgave). Hans Reitzels Forlag.

- Rasmussen, L. I. (2016, November 29). Rigets fødselschef går i protest. *Politiken*.
- Ratner, H. (2011). Skolelederen gennem ild og vand – når strategi og brandslukning mødes. In M. Juelskjær, H. Knudsen, J. G. Pors, & D. Staunæs (Eds.), *Ledelse af Uddannelse – at lede det potentielle*. Samfundslitteratur.
- Ratner, H. (2013). *Inklusion: dilemmaer i organisation, profession og praksis*. Akademisk Forlag.
- Ravn, I. (2021). *Selvbestemmelsesteorien: Motivation, psykologiske behov og sociale kontekster*. Hans Reitzels Forlag.
- Rodney, P. (2017). What we know about moral distress: looking over three decades of research and exploring ways to move the concept forward. *American Journal of Nursing*, 117(2), 7-10. <https://doi.org/10.1097/01.NAJ.0000512204.85973.04>
- Rosaldo, M. Z. (1984). Toward an Anthropology of self and feeling. In R. A. Shweder & R. A. Levine (Eds.), *Culture Theory: Essays on Mind Self, and Emotion* (pp. 137-157). Cambridge University Press.
- Rose, N. (1999). *Powers of freedom: reframing political thought*. Cambridge University Press.
- Rugulies, R., Sørensen, J. K., Madsen, I. E. H., Nordentoft, M., Sørensen, K., & Framke, E. (2021). Can leadership quality buffer the association between emotionally demanding work and risk of long-term sickness absence? *European Journal of Public Health*, 31(4), 739-741. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckab090>
- Rysgaard, K. K., & Pedersen, C. L. (2022, September 28). Skoleleder siger op for rullende kamera: Der er ikke økonomi til at hjælpe børn i mistrivsel, lyder det. *DR-Nyheder*. <https://www.dr.dk/nyheder/indland/skoleleder-siger-op-rullende-kamera-der-er-ikke-oekonomi-til-hjaelpe-boern-i>
- Sasser, M., & Sørensen, O. H. (2016). Doing a Good Job – the Effect of Primary Task Quality on Well-Being and Job Satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(3), 323-336.
- Scheller, V. K., & Reff Pedersen, A. (2019). Patientforløbs materielle og narrative tidsligheder. In N. Vaaben & M. Plotnikof (Eds.), *Tid til velfærd? – Tidsorganisering i velfærdsprofessionerne* (pp. 35-58). Hans Reitzels Forlag.
- Shaffer, D. W., & Ruis, A. R. (2021). How we code. In A. R. Ruis & S. B. Lee (Eds.), *Advances in quantitative ethnography*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67788-6_5
- Søndergaard, M. (2022). "Der er jo ikke nogen, der bliver motiveret af at være en nogenlunde lærer." 2, 8-10. https://issuu.com/fslforeningen/docs/frie_skoler_2_2022/8
- Sørensen, O. H. (2008). Stress som krænkelse af selvet – illegitime stressorer eller legitim ledelsesret. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(4), 76-91.
- Sørensen, O. H., Thoft, E., Hasle, P., Hvenegaard, H., & Sasser, M. (2016). *Ledelse af kerneopgaven*. Akademisk Forlag.
- Sørensen, P. K. (2015). *Moralsk stress: En arbejdslivsanalyse af psykisk arbejdsmiljø, deltagelse og retfærdiggørelsesprocesser blandt højtuddannede vidensarbejdere i Danmark*. Roskilde Universitet.
- STAR (2022). *Rekrutteringssurvey*.
- Staugård, H. J. (2014). Kaldet til orden. In G. S. Harrits, M. B. Johansen, J. E. Kristensen, L. T. Larsen, & S. G. Olesen (Eds.), *Professioner under pres: Status, Viden, Styring* (pp. 271-285). ViaSysteme.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. In L. Tanggaard & S. Brinkmann (Eds.), *Kvalitative Metoder. En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Taskforce om Social- og Sundhedsmedarbejdere. (2020). *Veje til flere hænder*.
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, 26(5), 683-706. <https://doi.org/10.1177/0170840605051821>
- Torfin, J. (2011). *Teorier om offentlig administration og styring: Fra stillestående bureaukrati til samarbejdsdrevet innovation* (pp. 117-138). Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Trier, M. B. (2015, February). Lærer til skolechef: Derfor siger jeg op. *Folkeskolen.Dk*. <https://www.folkeskolen.dk/556828/laerer-til-skolechef-derfor-siger-jeg-op>
- Trier, M. B. (2022). Tal om din samvittighedsstress. *Folkeskolen.Dk*, 14. februar (3), 39-41. <https://www.folkeskolen.dk/arbejdsliv-folkeskolen-nr-03-2022-forskning/tal-om-din-samvittighedsstress/4124366>
- Vaaben, N. (2016). Styr på læringen – jagten på tegn på produktivitet. In *Borgernær Ledelse*. Akademisk Forlag.

- Vaaben, N. (2018). Reforming Time in Danish schools: unintended performative effects of working hours legislation. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 31(5), 422-435.
- Vaaben, N. (2019). Konflikten om folkeskolelærernes arbejdstid – to forskellige forståelser af tid som ressource. In N. Vaaben & M. Plotnikof (Eds.), *Tid til velfærd? – Tidsorganisering i velfærdsprofessionerne*. Hans Reitzels Forlag.
- Vaaben, N., & Humle, D. M. (2017). Casestudier. In *Bachelorprojekter inden for det pædagogiske område*. Gyldendal.
- Vaaben, N., Olesen, K. G., Davy, S. G., Berg-Pedersen, M., & Mouritzen, S. S. (2021). *Trivsel og motivation gennem arbejdslivet i uddannelsessektoren*. https://www.godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/media/ojekobkf/trivsel_og_motivation_gennem_arbejdslivet_i_uddannelsessektoren_med_bilag.pdf
- Vaaben, N., Olesen, K. G., & Gylling, M. (2023). Should I stay or Should I go? Moralsk stress som push-faktor i politi, skole og ældrepleje. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(1).
- Vásquez, C., Brummans, B. H. J. M., & Groleau, C. (2012). Notes from the field on organizational shadowing as framing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 144-165.
- Vinther, S. (2016, June 3). Trøst er blevet en luksus. *Jyllands-Posten*, Aarhus.
- Wajcman, J. (2015). *Pressed for time: The Acceleration of Life in Digital Capitalism*. University of Chicago Press.
- With, M. L. (2017). Are Teachers Increasingly Leaving the Profession? *Professions and Professionalism*, 7(2).
- Woods, M. (2014). Beyond moral distress: Preserving the ethical integrity of nurses. *Nursing Ethics*, 21(2), 127-128.
- Zacha, B. (2017). *When the STATE meets the STREET. Public Service and Moral Agency*. Harvard University Press.
- Ørsted, C. (2022, September 2). Quiet quitting er det tavse selvforsvar mod et arbejdsliv ude af balance. *Berlingske Tidende*.

Bilag 1 – Liste over udgivne publikationer samt andre former for formidling af projektets resultater

Videnskabelige artikler og bogkapitler

Vaaben, Nana, Kristian Gylling Olesen & Martin Gylling (2023): **Should I stay or Should I go? Moralsk stress som push-faktor i politi, skole og ældrepleje**, Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 25, vol. 1.

Gylling, Martin, Nana Vaaben & Kristian Gylling Olesen (2023): **Sans for resonans – at undersøge samvittighed og følelser i pædagogisk arbejde**. I: Helene Falkenberg & Sofie Sauzet (red.): "Multisensoriske Metoder og analyser – til undersøgelser af pædagogiske praksisser", Samfundslitteratur

Oplæg og paper-præsentationer på konferencer

Arbejdsmiljøforskningsfondens årlige konference 2022: Posterpræsentation

Arbejdsmiljøforskningsfondens årlige konference 2023: Oplæg

Vidensfestival om rekruttering og fastholdelse – herunder afslutningsseminar "Med samvittigheden på arbejde" (ca. 250 deltagere på vidensfestivalen – heraf ca. 90 deltagere i afslutningsseminaret):
<https://www.kp.dk/videreuddannelser/vidensfestival-om-rekruttering-og-fastholdelse/>

NordPro 22.-23. november 2023: Should I stay or should I go – I engelsk version henblik på artikeludgivelse i internationalt tidsskrift

Populærformidling og omtale i aviser og fagblade m.v.

Kronik i Politiken, 7. september 2022: Bunker af bureaukrati og papirarbejde suger Glæden ud af hvervet som lærer: <https://politiken.dk/debat/kroniken/art8912146/Bunker-af-bureaukrati-og-papirarbejde-suger-gl%C3%A6den-ud-af-hvervet-som-l%C3%A6rer?shareToken=PKSLgXAaxwzw>

KP Alumne 25.maj 2023: Nana Vaaben, Kristian Gylling Olesen & Martin Gylling: **Ingen fastholdelse uden faglig frihed** <https://alumne.kp.dk/posts/ingen-fastholdelse-uden-faglig-frihed>

Frie Skoler 2, 2022: Der er jo ikke nogen, der bliver motiveret af at være en nogenlunde lærer
https://issuu.com/fslforeningen/docs/frie_skoler_2_2022/s/14907107

Folkeskolen 3, 2022: Tal om din samvittighedsstress <https://www.folkeskolen.dk/arbejdsliv-folkeskolen-nr-03-2022-forskning/tal-om-din-samvittighedsstress/4124366>

Dansk Politi, 15. juni 2022: Forskning: Verdens bedste arbejde på verdens dårligste arbejdsplads
<https://dansk-politi.dk/nyheder/verdens-bedste-arbejde-paa-verdens-daarligste-arbejdsplads>

Politiforbundet, Nyheder 14. december 2022: Studiekredse skal være løftestang for bedre trivsel. (første tema er moralsk stress og baseret på resultater fra projektet)
<https://politiforbundet.dk/nyheder/studiekredse-skal-vaere-loeftestang-bedre-trivsel>

KP Alumne 5. januar 2023: Moralsk stress presser lærerne ud af folkeskolen:

<https://alumne.kp.dk/posts/moralsk-stress-presser-laerere-ud-af-folkeskolen>

Folkeskolen 23. juni: Moralsk stress – Når du ikke kan løse alle elevernes problemer.

<https://www.folkeskolen.dk/arbejdsliv-forskning-psykisk-arbejdsmiljo/moralsk-stress-nar-du-ikke-kan-lose-alle-elevernes-problemer/4720514>

Formidling i lyd, billede og online-formater

Podcast. Velfærdsprofeten #84: Hvem vil du vælge at svigte? <https://podcasts.apple.com/it/podcast/84-hvem-vil-du-v%C3%A6lge-at-svigte/id1487131742?i=1000592546879>

Dialogkort til folkeskolen: til fri download og med QR-koder til lydoptagelser: <https://www.kp.dk/wp-content/uploads/2023/05/samvittigheden-paa-arbejde-kortspil-folkeskoler-a6-final.pdf>

Dialogkort til politiet: til fri download og med QR-koder til lydoptagelser: <https://www.kp.dk/wp-content/uploads/2023/05/samvittigheden-paa-arbejde-kortspil-politi-a6-final.pdf>

Dialogkort til ældreplejen: til fri download og med QR-koder til lydoptagelser: <https://www.kp.dk/wp-content/uploads/2023/05/samvittigheden-paa-arbejde-kortspil-aeldrepleje-a6-final.pdf>

Oplæg og mundtlig formidling

Oplæg plus debat på **Folkemødet 2023: Er der en lærer til stede?** Arrangeret af DLF:

<https://program.folkemoedet.dk/?search=er+der+en+l%C3%A6rer#L%C3%B8rdag>

Oplæg plus debat på **Folkemødet 2023: Verdes bedste job er nede med stress**

<https://www.fsl.dk/aktuelt/mod-frie-skolers-laererforening-pa-folkemoedet-2023/>

Oplæg i **Rigspolitiet, Nationalt Center for IT-kriminalitet**, 4. januar 2023

Oplæg til studiekreds **Sydsjællands og Lolland-Falsters Politiforening**, 11. januar, 2023

Oplæg til studiekreds, **Midt- og Vestsjællands Politiforening**, 31. januar 2023

Oplæg til studiekreds i **Vejle Politiforening** (samtidig pilottest af dialogkort), 21. februar 2023.

Oplæg **Københavns Politi**, 31. august 2023

Oplæg **Gladsaxe Lærerforening**, 31. august 2023

Oplæg **Sønderborg Lærerkreds**, 6. september 2023

Oplæg om moralsk stress og psykisk arbejdsmiljø i politiet, **Rigspolitiets HR-afdeling**, Hovedstad, 14. september 2023

Oplæg for **landsdækkende Arbejdsmiljøorganisation i Rigspolitiet**, landsdækkende møde for ledere i Odense, 10. oktober 2023.

Oplæg om moralsk stress, **Aalborg Kommune**, 23. oktober 2023

Undervisning baseret på forskningsprojektet

Nyudviklet modul på Diplom i Ledelse (gennemført for 4 hold i løbet af 2022 og 2023): Ledelse og Arbejdsmiljø – hvordan forebygger du som leder moralsk stress og skyggearbejde blandt dine medarbejdere og skaber et godt psykisk arbejdsmiljø i din organisation? <https://www.kp.dk/videreuddannelser/ledelse-af-organisationens-arbejdsmiljoeindsats/>