

- for organisationer og mennesker i bevægelse

Hvad er meningen med fraværet?

Indlæg af Hans Klausen Speciallæge i arbejdsmedicin
ved afskedssymposium for Tage Søndergård Kristensen.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø. 30. Maj 2008



Der er gjort en betydelig indsats for at nedbringe fraværet og talrige er de undersøgelser og rapporter, der har bidraget med at dokumentere årsager til fravær. Effekten af indsatsen har ikke været overbevisende.

Vi har jagtet fraværsfaktoren måske lidt som manden i Storm P. fortællingen, der har tabt sin gadedørsnøgle foran huset, men står og leder efter den under gadelygten, fordi det er der, der er bedst lys.

Det er tilsvarende fristende at fokusere på det fysiske fravær. Det lader sig umiddelbart registrere og operationalisere. Det er straks vanskeligere med det mentale fravær og med nærværet. Og det bliver først rigtigt svært, hvis man begynder at se på hvorfor folk vælger, som de gør - hvad der påvirker beslutningsprocessen?

De senere års mange gode undersøgelser på fraværsområdet har nuanceret forståelsen og givet os billeder af forhold på arbejdspladsen, som forklarer forskelle i fravær. Men vi er langt fra en fuld forståelse af den kompleksitet, der ligger bag udviklingen af fravær/nærvær.

Der er derfor god grund til at spørge: Hvad er meningen med fraværet? Hvad er meningen med den galskab, som det er at blive væk fra arbejdet? Det arbejde, som i stigende grad er en nødvendighed for os - ikke for at få brød på bordet, men primært for at få mening i livet.

En mening med fraværet er, at vi skal tage det alvorligt. Danskerne er flittige folk. Der skal faktisk stærke kræfter til, for at holde os væk fra arbejdet. Fraværet er et vigtigt symptom.

Den mening, som vi tillægger fraværet, er afhængig af vores position: enten som fraværende, som arbejdsplads, som familie, læge eller sagsbehandler.

Jeg vil prøve at se på fraværet fra den fraværendes position. Det er i den position, hvor det afgøres, om man bliver hjemme eller går på arbejde.

Hvad er meningen med den galskab, som det er at blive væk fra arbejdet? Det arbejde, som i stigende grad er en nødvendighed for os - ikke for at få brød på bordet, men primært for at få mening i livet.

Det gamle udtryk om fravær, at det var "de fattiges ferie" afspejler en folkelig viden om nogle grundlæggende årsager til og funktioner af fravær, der var til stede lang tid før det blev videnskabeligt underbygget, at sygdom kun var en del af forklaringen på det fravær, som vi møder under betegnelsen sygefravær.

Den "simple overlevelse", at beskytte sit helbred, at klare sig gennem belastende arbejdsforhold, at få en nedslidt krop frem til efterlønnen er stadig en vigtig funktion ved fravær - Fraværet giver den nødvendige pause, når kravene bliver overvældende og ressourcerne ikke slår til. At nedbringe dette fravær ligger i forlængelse af den almindelige forebyggende indsats. Jeg tror ikke, at det er den type fravær, der forklarer, at vi stadig har et højt og tendentielt stigende fravær.

- for organisationer og mennesker i bevægelse

Her tror jeg, at det er nødvendigt at se på "overlevelse" i en bredere betydning, som en overlevelse, der handler om at bevare vores personlige integritet, selvrespekt og retning i livet.

Mennesket er som udgangspunkt et socialt og nysgerrigt væsen med en stærk vilje til overlevelse og til udfoldelse, med et behov for at for at blive set og anerkendt og for at kunne se en mening i det vi gør.

Vi er gennem vor opvækst socialiseret til arbejde. Vi har lært at møde til tiden, ikke blive væk uden grund og gøre det færdigt vi er begyndt på. Vi har på forhånd opbygget en god portion indre regler. Regler, der er gode som afsæt for enhver ledelsesstrategi.

Moderne ledelse har opfanget de udviklings- og intensiveringsmuligheder, der ligger i at individualisere og i at underlægge de sociale relationer konkurrencens logik.

At få løst opgaven ordentligt bliver den enkeltes eget ansvar og afgørende for at opnå anerkendelse. Forholdet til kolleger bliver "socialt koordineret" tilpasset virksomhedens overordnede mål – at sikre bundlinjen.

Man forarmer på den måde de sociale relationer og fjerner det menneskelige møde, hvor indlevelse, omsorg, de uformelle normer og værdier formuleres, hvor magien opstår og kreativiteten udfolder sig. En organisation har ingen følelser, ingen indlevelse, ingen overbærenhed. Det eksisterer kun i og

imellem de mennesker, der er i organisationen.

Overlevelsesmønstre aktiveres i presituationer. Vi spænder op, går i forsvar, bliver afmægtige eller flygter. Alternativet at række ud efter hjælp er ikke altid det nemmeste, specielt ikke hvis netværket er blevet tyndt, og hvis traditionen er, at man klarer sig selv, er selvansvarlig. Man har lært at være "sin egen lykkes smed" - og når filmen knækker, står man alene.

En anden tendens i tiden er at gøre væsentlige forhold i arbejdet til "vilkår" – et populært konsulentbegreb.

Det betyder, at problemerne bliver placeret i en urørlighedszone, hvor de ikke er til diskussion. Der kan være megen fornuft i at gøre sig klart i hvilken rækkefølge og på hvilket niveau, problemer skal behandles, men den aktuelle tendens er at væsentlige områder gøres til vilkår – vilkår, som grad-vist strammes til og som kommer til at være bestemmende for de væsentligste belastninger i det daglige arbejde.

At gøre arbejdsforhold til vilkår svarer til at hæfte sygdomsdiagnoser på fravær. Bolden bliver lagt død. Spørgsmålet er ikke længere til diskussion. Eksperterne har talt.

Vilkårsproblemet hænger sammen med et andet træk i moderne ledelsesstrategi: "den diskrete magtudøvelse". Magten er



- for organisationer og mennesker i bevægelse

usynlig – ingen vil kendes ved den. Den er ikke relateret til bestemte personer. Den indgår ikke eksplicit i ledelsesstrategien eller i konsulenternes tvangsfrie coachingrum. Man opererer i et interesse- og magt-frit univers, hvor den enkelte gøres ansvarlig for implicite normer, der ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med virksomhedens formelle værdigrundlag eller med den ansattes egne værdier.

Det er for mennesket et fundamentalt behov at have kontrol med sit liv. Tab af kontrol opleves som en alvorlig trussel mod hele ens person og kan udløse voldsomme fysiske og psykiske reaktioner.

Derfor finder jeg det interessant at se på kontroltab og sammenhængen til fravær.

Individualisering, internalisering af krav, forarmelse af de sociale relationer, de indiskutable vilkår og den uklare magtudøvelse er en giftig cocktail. Den medfører risiko for, at man som ansat kommer i en situation, hvor man ikke kan leve op til kravene i arbejdet, og hvor man oplever at være uden indflydelse på de betingelser, der præger ens arbejds-situation. Man mister kontrollen med sit arbejdsliv og kommer i en afmagtssituation, hvor fravær for den enkelte bliver en meningsfuld forsvarsstrategi.

Oplevelse af kontroltab og magtesløshed befordrer ikke, at man vælger konstruktive handlingsalternativer til fravær, som f.eks. at tage problemerne op over for sin leder eller på et personalemøde.

Afmagt og skyld bliver elementer i en beslutningsproces, der kan føre til fravær. Det bliver meningsfuldt at skjule sin egen magtesløshed – at man ikke har kontrol – ved at påtage sig rollen som fraværende og den skyld, der følger med. Hellere vælge at sige, at man ikke gider spille fodbold end endnu engang risikere at være den sidste dreng, der bliver valgt. Man kan bedre leve med forestillingen om, at det var ens egen skyld, at man havde indflydelse og derfor kunne have gjort anderledes, end man kan leve med en erkendelse af, at være magtesløs og uden for.

Fravær giver en oplevelse af, at der dog er noget man kan bestemme – nemlig at blive hjemme sige nej til arbejdet.

Liv der ikke leves kommer til at virke destruktivt. Arbejde, der ikke tillader livet, får den samme konsekvens.

Hvis arbejdet blokerer for vore basale behov og for vore livsytringer kommer det til at virke ødelæggende.

Hvis arbejdet ikke formår at møde disse behov, men måske i stedet direkte blokerer for, at de realiseres, udløser det vrede og frustration, som hvis den afledes og ikke får retning, vendes indad og bliver til skyld og skam, til mistriksel, sygdom og fravær. Her er det ikke belastningen, men den mangelfulde opfyldelse af ønsker og behov, der gør fraværreaktionen forståelig – giver det en mening.



- for organisationer og mennesker i bevægelse

Erkendelse og accept af de grundlæggende årsager til mistrivsel og fravær kan være pinagtige, hvis det sker ud fra en samtidig erkendelse af, at der ikke er de nødvendige resurser til at gøre noget ved dem. At vide, hvad man burde gøre, men ikke at have handlerum til at gøre det opleves som en stor belastning - ikke mindst i arbejdet med mennesker. Erkendelsen bliver derfor både hos ledelse og de ansatte ofte mødt med modvilje. Der udvikles pseudoforklaringer, forenklinger og overspringshandlinger.

På den baggrund er det forståeligt, at det kan være svært at gennemføre en konstruktiv dialog og at ledersamtalen med den, der har et fraværproblem ofte bliver kaldt "den vanskelige samtale".

Jeg blev bedt om at svare på spørgsmålet: Hvad er meningen med fravær? Hvad kan meningen være med at fravælge noget der er så vigtigt i ens liv som arbejdet?

Måske ligger kimen til svaret i modspørgsmålet: Hvad er meningen med ikke at være fraværende? Hvad får vi ud af at være nærværende?

Fravær er her for at blive. Fraværet er en afspejling af arbejdsforholdene. Fraværet er nødvendigt. Lidt forenklet kan man sige, at en arbejdsplads har det fravær, eller mere positivt det nærvær, den fortjener. Vi skal både kunne håndtere det konkrete fravær, og endnu vigtigere vi skal udvikle det, der giver liv i arbejdet.

Fraværet er en afspejling af arbejdsforholdene en arbejdsplads har det fravær, eller mere positivt det nærvær, den fortjener.

Arbejdspladsen skal generobre det sociale felt med det menneskelige møde - styrke det uformelle netværk.

Vi skal give fraværet en stemme, lytte efter hvad det er, fraværet vil sige og bruge den information som et udgangspunkt for organisationens udvikling.

Forslaget til Storm P's mand, der leder efter nøglen ved lygtepælen kunne være: Led hellere i mørket, hvor nøglen er, end i lyset, hvor den ikke er. Vi kan håbe på at finde den - vi kan håbe, at der hen ad vejen kommer lidt mere lys.

Vi har fået udleveret drejebogen til fraværshistorien. Der er en tendens til, at vi gentager fortællingen med de faste roller og mønstre: Sygemelding, lægeerklæring, indkaldelse til samtale, fokus på at registrere fravær og fokus på at løse problemer.

Hvad med at udarbejde en ny drejebog, afprøve nye roller og positioner, få nye billeder og perspektiver på fraværet og på nærværets muligheder.

Nye og mere effektive ledelsesstrategier har som andre intensiveringsstrategier bivirkninger - fravær er bare en af de mere synlige.

Hans Klausen
Speciallæge i
arbejdsmedicin

