

Den syge arbejdsplads

Virksomhederne bør dyrke det hele menneske, hvis de vil have sygefraværet ned

Af Allan Levann, direktør, High Performance Institute

Regeringen er klar med en handlingsplan: Sygedagene på danske arbejdspladser skal ned. Det stigende antal sygedage er et problem, som har været flittigt behandlet i pressen i den seneste tid, og debatten vil tage til i ugerne og månederne, der kommer. Jeg gætter på, at de løsninger, som handlingsplanen og debatten munder ud i, vil byde på både piske og gulerødder - og nok mest af det første. Det vil blive sværere at melde sig syg. Der vil komme øgede krav om lægeerklæringer, og der vil blive iværksat belønningssystemer for de medarbejdere, som holder sig raske.

På TV2 udtrykte en arbejdsgiver det helt kontant forleden: Vi skal skille os af med dem, som pjækker. Og vi skal hærde dem, der har lav sygdomstærskel.

Det stigende sygefravær er altså et problem, som bliver taget alvorligt, men især behandlet ud fra simple kuglerammeprincipper: Når en medarbejder er væk x antal dage om året, koster det samfundet y kroner i sygedagpenge.

Spørgsmålet er bare, om problemet ikke bør angribes fra en helt anden vinkel: Når en medarbejder er væk x antal dage om året, er en nærliggende forklaring, at han eller hun ganske enkelt mistrives.

Vi kan vel alle huske perioder i vores liv, hvor det modsatte var tilfældet, og vi simpelthen ikke kunne blive syge. Hvor vi stred os i skole eller på arbejde med 38 i feber af ren og skær lyst, og fordi vi ikke ville gå glip af et højdepunkt. Det kunne være tøndeslagningen ved fastelavn i 3. klasse. Eller måske en afgørende fase i et nyt, spændende projekt på arbejdspladsen. De dage kunne vi slet ikke blive syge, vi mente at termometeret måtte tage fejl, vi bad forældre og ægtefæller om at acceptere, at vi bare *måtte* af sted. Mens vi på enhver anden dag ville have grebet chancen for en sygedag med kyshånd og nydt friheden med en god bog i sengen, ledsaget af den gode samvittighed, som 37,6 grader i næsten-feber giver mulighed for.

Min pointe er slet ikke, at de syge bør gå på arbejdet. Men derimod, at arbejdsgiverne bør spørge sig selv, hvad de kan gøre for at skabe en arbejdsplads, hvor de ansatte ville ønske at møde op på trods af rindende øjne, begyndende influenzasymptomer og antydningen af en hovedpine. For jeg gætter på, at arbejdspladserne har et problem, som er langt større, end det registrerbare sygefravær: Det daglige mentale og helt usynlige fravær, som udmærker sig ved, at medarbejderne rent fysisk befinder sig på deres arbejdsplads, men alligevel slet ikke er til stede.

Det er min erfaring, at rigtig mange mennesker i dag tilbringer en ganske stor del af arbejdstiden med at vente på den næste pause, frokosten og friheden kl. 16:30. Derhjemme er de måske engagerede, energiske, dynamiske og opfindsomme mennesker, som skaber liv og glæde i familien, blandt venner, i idrætsklubben eller andelsboligforeningens bestyrelse. De samme mennesker går ind i et stadie af halvt bevidstløshed, så snart de møder på arbejde. Man kan sige, at de rent mentalt stempler ud, samtidig med at de stempler ind. Årsagen kan være, at deres arbejdsplads ganske enkelt ikke stiller krav til deres engagement eller opfindsomhed, men blot har sat dem til at løse opgaver, som er under deres kompetence – eller blot helt ved siden af. Dermed får virksomheden en medarbejder, som måske arbejder med 50 procent af sit fulde potentiale.

Det kan være meget godt med kontrol-orienteret sygdomsbekæmpelse på arbejdspladsen. Men hvad glæde har virksomheden af, at bringe den fysiske tilstedeværelse op med 5 procent, hvis

engagementet samtidig falder med 30? Hvordan vil den enkelte leder kunne kontrollere, om medarbejderne rent faktisk har taget deres engagement og energi med om morgenen eller ladet det ligge under dynen derhjemme? Øget kontrol er i øvrigt en af de mest effektive metoder til at fratage de ansatte deres arbejdsglæde. Alternativet til kontrol er ikke laden-stå-til og slaphed. Alternativet er oprigtig interesse for de potentialer og de behov, den enkelte medarbejder har.

Sammen med Institut for Fremtidsforskning er jeg involveret i et nyt projekt med titlen "Det Værdiskabende Menneske". Udgangspunktet er, at menneskets kreativitet er ved at blive den vigtigste ressource i samfundet. Vi arbejder med en ret enkel model: Det enkelte menneske lever i en trekant, hvis sider udgøres af henholdsvis det individuelle jeg-liv, det sociale liv med familie/venner og endelig arbejdslivet. Alle tre sider skal være i orden, for at mennesket fungerer og er i stand til at yde. Og det er ikke nogen ligesidet trekant. I nogle perioder vil familien fylde mere, og arbejdsgivere må i samme tidsrum være indstillet på, at der så bliver lidt mindre til arbejdspladsen. I andre perioder kan den ansatte måske have behov for at give sig selv mere tid og opmærksomhed som individ, og det vil både arbejdsplads og familie mærke til.

Men er det ikke sådan i dag, vil nogen måske spørge. Mit svar er nej. På en lang række arbejdspladser er der afsat sådan cirka en time om året til at tale med medarbejderen om hans eller hendes personlige ambitioner, måske lidt om familie- og fritidsliv og typisk en hel del om, hvordan lederen opfatter medarbejderens indsats. Medarbejderudviklingssamtalen bliver set som et tegn på, at virksomheden interesserer sig for den hele medarbejder og sætter hans eller hendes ønsker i centrum. Der bliver stillet spørgsmål – måske endda lyttet til svarene -, og der bliver foreslået kurser. Men jeg gætter på, at de fleste medarbejdere alligevel går ud fra udviklingssamtalen med en fornemmelse af, at det igen har handlet om at forme de den ansatte efter virksomhedens behov. Medarbejderens egne ønsker er kun interessante i den udstrækning, de afspejler virksomhedens værdier og overordnede mål. Og på den måde bliver samtalen ofte kun et figenblad, som skal dække over, at virksomheden i virkeligheden ikke er interesseret i medarbejderen som menneske, men udelukkende som opgaveløser.

Kravet til virksomhedernes indtjening stiger. Presset på den enkelte medarbejder vokser. Og arbejdsgiveren er dybest set ikke interesseret i, hvad medarbejderen personligt drømmer om eller brænder for. Det er ikke så mærkeligt, at sygdomsstatistikkerne går den gale vej, men løsningen kan aldrig være at øge presset på medarbejderen.

Jeg foreslår, at vi afskaffer medarbejderudviklingssamtalen som institution - fordi den i sig selv institutionaliserer fraværet af dialog de andre 364 dage om året. Jeg foreslår, at vi slækker på kravet til lægeerklæringer ved sygdom. Men at vi til gengæld sætter tid af til løbende at tale med alle medarbejdere om, hvordan de bedst kan udfolde sig på virksomheden. Tiden foreskriver det. Der findes stort set ikke et samlebånd i Danmark i dag. Det er medarbejdernes iderigdom, deres mod til at træffe selvstændige beslutninger og deres vilje til at give sig 100 procent, som skal hjælpe virksomhederne gennem den nuværende krise. Sygdom er ikke det egentlige problem - det er blot et tegn på, at der er noget afgørende galt på virksomhederne. Det er strukturen, der trænger til et lægeeftersyn, og ikke medarbejderne.