

Den omsorgsfulde virksomhed – hvor går grænsen?

Klaus Kvorning Hansen, områdedirektør i PenSam

Hvad er det dybest set, virksomhederne vil med sundhedsforsikringer, fitness-programmer, tilfredshedsmålinger, medarbejdersamtaler, coaching, psykologbistand, fri frugt og alt det andet, der efter sigende medvirker til øget medarbejdertilfredshed og medarbejdersundhed?

Ét svar er det moderat kyniske, at virksomhederne vil beskytte og vedligeholde deres produktionsapparat. Alle ordningerne er indført, fordi de kan betale sig. Medarbejderne bliver gladere og sundere og dermed mere effektive og mindre syge. Med andre ord tager virksomhederne vare på deres medarbejdere ud fra det samme rationale, som gælder, når de tager vare på deres maskiner, biler, bygninger og øvrige aktiver.

Et andet svar er det for tiden politisk korrekte, at virksomhederne indfører disse ordninger og viser deres medarbejdere omsorg, fordi de ønsker at tage et socialt ansvar og at efterleve en moralsk farvet forpligtelse til at øge medarbejdernes psykiske og fysiske sundhed. Det er oven i købet kodificeret i en ISO-standard for samfundsansvar (CSR), at hensynet til arbejdsforholdene er en del af ansvaret.¹

Uanset hvilket af de to svar, man vælger, så rejser der sig hurtigt et opfølgende spørgsmål: Hvor langt ønsker man at gå i virksomhederne? Hvor mange ordninger, vil man indføre? Hvor mange krav fra medarbejderside eller fra ISO-standarder, vil man efterkomme? Det indlysende svar er det trivielle: Det kommer an på en konkret vurdering, og bag det ligger en antagelse om, at der i sidste ende selvfølgelig er tale om en *økonomisk* grænse. Når alt kommer til alt, så kan man naturligvis ikke sætte virksomhedens økonomiske velbefindende over styr, så enten balanceres den "business case", man forfølger, eller også modificeres den moralske forpligtelse i lyset af de omkostninger, der er forbundet med at påtage sig den.

Min påstand er imidlertid, at man som virksomhedsleder og medarbejder bør gøre sig nogle helt andre betragtninger og tænke over, om ikke grænsen går et ganske andet sted.

Når den omsorgsfulde virksomhed påtager sig at sørge for medarbejdernes sundhed, hvad enten der er tale om den fysiske eller psykiske, så sker der nemlig det, at den samtidigt påtager sig et ansvar, der principielt er grænseløst. Der er jo i udgangspunktet intet – heller ikke det økonomiske rationale – der peger på, at bestemte ordninger eller bestemt faktorer falder uden for ansvarets omfang. Selvfølgelig bør medarbejderne også kunne tage sig en hurtig løbetur i arbejdstiden. Selvfølgelig har virksomheden til opgave at udvikle medarbejderen. Selvfølgelig skal det være muligt at søge psykologisk hjælp, når arbejdsopgaverne bliver for udfordrende. Selvfølgelig bør der gives omsorgsdage i forbindelse

¹ ISO står for International Organization for Standardization, og den udmærkede institution (med dansk repræsentation) udgiver internationalt gældende standarder for alt mellem himmel og jord http://www.iso.org/iso/social_responsibility

med personlige kriser. Selvfølgelig skal medarbejderne vaccineres mod influenza. osv., osv..

Ganske vist kan ordningerne være så dyre for virksomheden eller business casen så dårlig, at de ikke indføres, men det er jo ikke fordi, de ikke er relevante eller rigtige ud fra det generelle synspunkt, at det hører med til virksomhedens ansvar at sørge for medarbejderne, ligegyldigt om det er af hensyn til en lønsom drift eller af hensyn til samfundet.

Så jeg vil påstå, at den omsorgsfulde virksomhed er i færd med at skabe et dilemma for sig selv. På den ene side synes det snusfornuftigt eller som en ærværdig ambition at ville medarbejderne det psykisk og fysisk bedste, på den anden side synes der ikke at være nogen indlysende grænse for, hvad det principielt indebærer. Og det fører i sidste ende med sig, at *medarbejderne* bør spørge sig selv, om de virkelig ønsker, at virksomheden tager dette ansvar på sig. For hvis det er en del af arbejdsgiverens forpligtelse at sørge for din sundhed, er der så fx noget, der afholder ham fra også at påtage sig ansvaret for din kostplanlægning, din feriefrekvens, din søvnrytme, dit forhold til dine børn og alt andet, der har indflydelse på din sundhed og dit velbefindende?

Det er den ene og meget prosaiske side af sagen. Den anden side er den langt alvorligere, at virksomheden med sin interesse og sin indgriben i en langt dybere forstand medvirker til, at medarbejderen så at sige delegerer ansvaret for sit liv til virksomheden.

Med omsorgen følger en meget nærliggende tilbøjelighed til at deponere selvbestemmelsen hos den, der viser omsorgen. "Jeg har ondt i ryggen. Fortæl mig, hvad jeg skal gøre ved det, og udstyr mig indtil videre med et hæve/sænke-bord, en ordentlig kontorstol og nogle konsultationer hos en fysioterapeut." "Jeg har stadig ondt i ryggen, hvad har du tænkt dig at gøre ved det?" Logikken i udsagnene er ikke tvingende, men slutningen er nærliggende, og den gennemføres faktisk ofte. Det er der ikke i sig selv noget bemærkelsesværdigt ved, og visse vil oven i købet hævde, at der er tale om et helt generelt fænomen i velfærdssamfundet. Men pointen her er, at der skabes en ledelsesmæssig, organisatorisk og *menneskelig* udfordring i de virksomheder, hvor logikken vinder hævd. For med ét er medarbejderen med den dårlige ryg, den stressede dagligdag, det alt for høje blodtryk i offerets rolle. Der må gøres noget ved forholdene, der må tilbydes ordninger, der må gribes ind, før det går galt for alvor.

Denne implicite ansvarsforflygtigelse – eller snarere ansvarsforflyttelse – er en besynderlig og nærmest paradoksal modpol til den alment accepterede forventning om, at moderne medarbejdere er ansvarsfulde og selvkørende. På den ene side er det nærmest et krav, at virksomheden ikke blander sig for meget, men stort set kun stiller rammer til rådighed for den ultimative selvudfoldelse, mens det på den anden side antages, at virksomheden samtidig har et potentielt grænseløst ansvar for medarbejdernes trivsel. Udmøntet i konkrete indgreb og tilrettelæggelse af trivsels- og sundhedsfremmende foranstaltninger.

Om paradokset skyldes, at der er tale om to forskellige former for ansvar eller to varianter af det samme ansvar, vil jeg lade stå åbent. Det afgørende er, at man ledelsesmæssigt må forholde sig til, hvor grænsen går. Hvornår skal man afstå fra at tage hånd om problemerne – de individuelle eller strukturelle – og forvente, at det gør medarbejderen, *mennesket selv*? Det gælder den ansvarsfulde medarbejder, der løser alle stillede opgaver pålideligt og villigt, men går ned med stress. Har den pågældende reelt udvist ansvarsfuldhed? Næppe over for sit eget velbefindende. Næppe over for sig selv. Dét er sagen sat på spidsen.

Jeg er bestemt ikke talsmand for synspunktet og praktiserer ikke, at virksomheden er ansvarsfri i forhold til de arbejdsforhold i bredeste forstand, den tilbyder. Virksomheden og i mit tilfælde PenSam skal så sandelig påtage sig ansvaret for et sikkert og sundt arbejdsmiljø, men PenSam kan og skal ikke påtage sig ansvaret for hverken medarbejdernes sikkerhed eller deres sundhed.