

Mere MOST – mindre fravær

Ny inspiration til ledere om sygefravær og trivsel



Region Syddanmark

Indhold

Forord	3
Ledernes vej til et lavt sygefravær	4
De ti ledere	6
Fælles mening mindsker fraværet	10
Omsorg for alle holder fraværet nede	18
Sygefravær skal håndteres systematisk	28
Tydelig ledelse giver de bedste resultater	38
Region Syddanmarks initiativer for et lavt sygefravær	46
Læs mere om sygefravær og trivsel	47

Mere MOST - mindre fravær

Ny inspiration til ledere om sygefravær og trivsel
Region Syddanmark, juni 2016

Region Syddanmark
Damhaven 12
7100 Vejle

Projektgruppe i Koncern HR:
Niels Jørgen Rønje
Lone Olsen
Camilla Skytte Behrendsen

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst
Tekst: Marie Preisler
Grafisk design: Karen Krarup
Illustrationer: Toril Bækmark
Foto: Meik Jessen
Tryk: KLS Pureprint A/S

ISBN: 978-87-92217-54-7



Forord

Region Syddanmark har længe arbejdet systematisk med at øge trivslen og nedbringe sygefraværet på regionens arbejdspladser. **For alle nyder godt af et lavt sygefravær:** Flere hænder i dagligdagen styrker muligheden for at levere ydelser af en god kvalitet til borgerne, letter presset på medarbejderne og giver mere tid og plads til den nødvendige faglige udvikling.

En ordentlig indsats mod højt sygefravær bygger på, at det ikke blot er et individuelt problem for den sygemeldte, men også har konsekvenser for kerneopgaven. Kollegerne skal nå mere, fælles aktiviteter bliver forsinkede, patienter og borgere oplever manglende kontinuitet i hverdagen osv.

Derfor er sygefraværsniveauet ikke bare en kendsgerning, man må tage til efterretning, men noget, man på den enkelte arbejdsplads kan og bør påvirke aktivt – ikke mindst via en god forebyggelse. Det er en opgave, der kræver dialog og godt samspil mellem mange parter, og hvor **lederne spiller en afgørende rolle.**

Det er baggrunden for den undersøgelse af, hvordan god ledelse kan øge trivsel og nedbringe sygefraværet, som vi præsenterer i dette hæfte.

Vi ved fra tidligere undersøgelser, at god ledelse generelt fører til høj trivsel og lavt sygefravær. Denne undersøgelse stiller skarpt på, hvad lederne aktivt gør for **målrettet at forebygge og håndtere sygefravær** – herunder sikre, at sygemeldte kommer godt og hurtigt tilbage til arbejdspladsen.

Ti dygtige ledere deler her deres erfaringer, og det er både opmuntrende og udfordrende læsning. Opmuntrende, fordi det viser, at **en god og systematisk indsats virkelig nytter**. Udfordrende, fordi det ikke er en simpel opgave, der kan løses med et hurtigt greb eller én bestemt metode.

God ledelse kræver et helhedssyn på de mange forhold, der kan påvirke sygefraværet. Man skal som leder kommunikere sine krav og forventninger tydeligt og gå systematisk til værks, men også vise omsorg, tage hensyn og involvere hele arbejdspladsen i at sikre et godt arbejdsmiljø.

De råd, de ti ledere giver i hæftet, flugter godt med regionens generelle tilgang til kerneopgave, social kapital og god ledelse. Derfor er vi glade for at kunne give dem videre som konkret **inspiration til lederes arbejde med sygefravær og trivsel.**

Hæftet er skrevet til ledere med direkte personaleansvar, men vi håber og tror, at ledere på alle niveauer, medlemmer af MED-udvalg samt tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter kan bruge det i deres daglige arbejde med sygefravær og i det samspil, som er nødvendigt for en effektiv sygefraværindsats på alle regionens arbejdspladser.

En særlig tak til de ti ledere, der villigt har delt ud af deres erfaringer med ledelse af lavt sygefravær.

Jane Kraglund og Lone Rasmussen

Formand og næstformand
for Hovedudvalget

Ledernes vej til et lavt sygefravær

Hvad gør gode ledere helt konkret i hverdagen for at nedbringe sygefraværet blandt medarbejderne - eller fastholde et i forvejen lavt fravær? Er der fællestræk i deres måde at lede på, som andre ledere med samme ambition kan lade sig inspirere af?

Det er de spørgsmål, denne interviewundersøgelse blandt ti af Region Syddanmarks ledere har søgt svar på.

Undersøgelsen ligger i forlængelse af projektet Den sundeste ledelse, der fandt frem til fælles kendetegn ved ledere, der både har en høj andel langtidssfriske medarbejdere og høj trivsel. Nu sætter vi fokus på, hvordan dygtige ledere i praksis tager fat om sygefraværet.

De ti udvalgte ledere har alle vigtige erfaringer med sygefraværsindsatsen. De har enten længe haft et lavt sygefravær, formået at nedbringe det markant eller har tacklet særlige udfordringer på området. De er valgt af Koncern HR ud fra fraværstatistikken, kendskabet til lederne og for at inddrage et bredt udsnit af regionens arbejdspladser.

Rigtig mange andre ledere yder også en stor indsats for et lavt sygefravær, og de ti udvalgte er ikke nødvendigvis "regionens bedste" eller ufejlbarlige i deres sygefraværsindsats. Men de udviser et forbilledligt engagement i kerneopgaven og en ekstraordinær omsorg for deres medarbejdere. Og det virkelig inspi-

rerende er, at der er klare fællestræk ved måden, de tilgår og arbejder med sygefravær på som ledere. De fire fællestræk er:

- **MENING:** Lederne fokuserer på den fælles mening i arbejdet og får medarbejderne til at se sig som værdifulde bidragydere til kerneopgaven. De understreger arbejdets formål og betydning for borgerne, understøtter det faglige fællesskab på arbejdspladsen og giver medarbejdere udstrakt frihed og ansvar i opgaveløsningen.
- **OMSORG:** Lederne viser omsorg for medarbejdernes trivsel og tager de nødvendige hensyn til den enkelte. De bruger meget tid på personaleledelse, herunder at tilrettelægge arbejdet og fx vagtplaner, så alle medarbejdere trives. De er let tilgængelige og viser omsorg for den enkelte - uden at krydse grænsen til det private.
- **SYSTEMATIK:** Lederne har tæt og tidlig kontakt med medarbejderne og har lagt sygefraværs- og trivselssamtaler i faste rammer. De er meget opmærksomme på fraværstallene, følger hurtigt og konsekvent op på for højt fravær og prøver systematisk at sikre sygemeldte tilknytning til arbejdspladsen.

- **TYDELIGHED:** Lederne er tydelige om deres krav og principper, taler uden omsvøb om sygefravær og melder deres forventninger klart ud. Blandt andet, at der er forskellige grader af sygdom og arbejdsevne. De er kontante på en omsorgsfuld måde og forventer tillid og samarbejdsvilje fra både sygemeldte og kolleger.

Disse fire fællestræk er samlet i en tilgang til at lede arbejdspladser med lavt sygefravær, der præsenteres i modellen på næste side.

Lederne er forskellige som mennesker, har forskellige ledelsesopgaver og ledelsesudfordringer. De bruger derfor MOST-modellens dele forskelligt. Modellen er en samlet fortolkning af, hvad de udvalgte ledere typisk gør. De ti ledere har været samlet for at drøfte og kommentere MOST-modellen og har nikked til det samlede billede, den tegner.

I hæftets fire kapitler bliver hvert af fællestrækkene foldet ud med kommentarer og eksempler fra ledernes hverdag. De ti medvirkende ledere portrætteres kort på side 6-9. Bagerst er en oversigt over regionens fælles initiativer for trivsel og lavt sygefravær - til yderligere inspiration for indsatsen på den enkelte arbejdsplads.

MOST-modellen



De ti ledere



Helle Lykke Nielsen

Afdelingssygeplejerske på en ortopedkirurgisk afdeling på Sydvestjysk Sygehus Esbjerg

Leder af sengeafsnit med 28 sengepladser og 48 sygeplejersker og sosu-assistenten. Da hun tiltrådte i 2009, gav sygefraværet udfordringer i driften: Der var altid to-tre langtidssyge, og mange medarbejdere havde et meget højt sygefravær. Hun satte ind fra dag ét, og i dag ser hun sygefraværet som "nede, hvor det skal være".

Vigtige elementer i sygefraværsindsatsen har været fraværssamtaler. Da hun havde været ansat i tre måneder, blev 23 medarbejdere kaldt til samtale. Hun har også ændret mange arbejdsopgaver for at styrke samarbejdet og fagligheden.



Charlotte Ancker

Cheføkonoma for køkkenorganisationen i Sygehus Lillebælt

Blev leder af køkkenet på Vejle Sygehus i 2008, hvor sygefraværet var højt. Hun iværksatte en række tiltag, og fraværet faldt hurtigt og har siden overvejende ligget stabilt lavt. I 2014 blev hun også leder af Sygehus Lillebælts øvrige køkkener, hvor fraværet derefter også faldt støt til et stabilt lavt niveau.

Leder cirka 100 medarbejdere på fire matrikler og har mange faggrupper i sin stab.

Arbejder målrettet med at kortlægge og aktivere medarbejdernes faglige styrker og at skabe godt arbejdsmiljø. Hun og hendes medarbejdere vandt regionens arbejdsmiljøpris i 2010.



Jeanette Nørregaard

Afdelingsleder på institutionen Skærehaven under Handicapcenter Nordøstfyn

Sygefraværet var meget højt, da hun blev leder i 2010. Iværksatte straks en række initiativer for at få fraværet ned. I løbet af et år faldt fraværet og er i dag stabilt på et niveau, hun anser for lavt for denne type arbejdsplads; fraværet følges dog fortsat.

Leder cirka 50 medarbejdere, fortrinsvis socialpædagoger og medhjælpere, der arbejder i team og døgn-dækker 16 borgere, hvoraf mange har komplekse problemstillinger og er udadreagerende.

Har arbejdet med arbejdsmiljø og sygefravær i en årrække, også før hun blev leder. Hendes sygefraværsindsats har især fokus på kerneopgaven og at sikre et godt arbejdsmiljø.

Annette Bjørn

Indkøbschef i Region Syddanmark

Har siden 2012 ledet regionens indkøbsafdeling, hvor sygefraværet siden har været stabilt på et relativt lavt niveau. Der er meget få langtidssyge, og sygefravær er p.t. ikke et selvstændigt indsatsområde.

De 26 medarbejdere er overvejende kontoruddannede eller akademikere, og det er normalt at kunne arbejde hjemmefra - også hvis man er forkølet eller har et sygt barn. Som leder af vidensarbejdere er det grænseløse arbejde en udfordring, hun arbejder med for at forebygge stress.



John Nelander Kielstrup

Afdelingsleder på boafdelingen Marken under Specialcenter for Voksne med Handicap, afdeling Østruplund.

På afdelingen bor 12 beboere, heraf mange med udadreagerende adfærd. Er leder for 20 medarbejdere, godt halvdelen er socialpædagoger, resten er medhjælpere i nattevagt og pædagogstuderende.

Har arbejdet på Østruplund siden 2004 og blev leder i 2010. Sygefraværet var dengang højt og steg yderligere i 2013 i forbindelse med strukturændringer. Året efter igangsatte han en aktiv sygefraværsindsats, og fraværet faldt derefter markant og er forblevet meget lavt for den type arbejdsplads. Arbejder aktivt med social kapital.



Birgitte Christensen

Afdelingssygeplejerske på to afdelinger og en enhed for spiseforstyrrelser på Odense Universitetshospital

Har siden 2010 ledet en endokrinologisk afdeling, M1, og en enhed for spiseforstyrrelser, i alt 40 medarbejdere. Blev i 2016 også leder for en reumatologisk afdeling med cirka 55 medarbejdere.

Sygefraværet er meget lavt og har været det i mange år.

Hun begyndte at arbejde med måltal for sygefravær, før det blev normen i regionen, og hun har fra første færd stillet høje krav til sine medarbejdere om åbenhed og samarbejde om at forebygge og begrænse sygdom. Hun benytter ofte delvise raskmeldinger for at styrke de sygemeldtes tilknytning til arbejdspladsen.

Camilla Lund Hansen

Afdelingssygeplejerske på en neurologisk afdeling på Odense Universitetshospital

Leder 21 sygeplejersker og 15 sosu-assistenten på afdeling N2, der har 16 sengepladser. Da hun blev konstitueret afdelingssygeplejerske på afdelingen i 2012, var fraværet så højt, at det forstyrrede driften.

En af hendes første indsatser var en aktiv sygefraværsindsats, der hurtigt affødte et fald i fraværet. I dag er fraværet meget lavt, og hun kan "næsten ikke få armene ned" over den store betydning, det har for afdelingen i dagligdagen.

Hun har formuleret målsætninger for sygefraværet, arbejder meget med motivation og har aktivt brugt sygefraværsstatistik til at lokalisere u hensigtsmæssigheder ved driften, der kan skabe sygefravær.



Tom Johansen

Servicechef for Patientservice på Sygehus Sønderjylland

Leder sammen med en lederkollega en enhed, der står for patientnære opgaver som portørtjeneste, information og affaldshåndtering. Har 120 medarbejdere fordelt på to matrikler og har delt opgaverne med sin lederkollega, så de arbejder fra samme matrikel to dage om ugen. Resten af ugen er han på de øvrige matrikler, oftest på akut-sygehuset i Aabenraa, hvor han har ansvar for 58 medarbejdere.

Sygefraværet har været faldende siden 2010, især langtidsfraværet er bragt markant ned - fra meget højt til et acceptabelt niveau.

Han arbejder aktivt med begreber som kerneopgaven og mening i arbejdet.



Annette Ellyt

Koordinerende funktionsleder for rengøring og patientservice på Odense Universitetshospital - Svendborg Sygehus

Har siden 2011 ledet 90 medarbejdere fordelt på tre sygehuse: Svendborg, Nyborg og Ringe. Deler lederopgaven med en anden leder. De fleste medarbejdere er over 45 år og ufaglærte eller serviceassistenter, hver fjerde har en anden etnisk baggrund end dansk.

Netop i den gruppe er sygefraværet lavest, men generelt er sygefraværet lavt og har været stærkt faldende under hendes ledelse. Der er stort set ikke længere noget drypvist sygefravær, få langtidssyge og næsten intet fravær på grund af syge børn, fordi medarbejderne kan flekse arbejdstiden.

En vigtig brik i hendes sygefraværsindsats er at skabe klare og ordnede forhold om arbejdsopgaver, arbejdstid og løn.

Hanne Kristiansen

Funktionsleder på et psykiatrisk afsnit på Psykiatrisk Afdeling Esbjerg

Har været leder i psykiatrien siden 2006, først på et lukket afsnit, E3, og fra 2014 for et åbent afsnit, R3. I dag leder hun et integreret åbent og lukket sengeafsnit, F, med 16 patienter og 33 medarbejdere, fortrinsvis sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter.

Afsnittet blev skabt i 2015, og dengang var fraværet højt, og der var stor uro i medarbejdergruppen på grund af strukturændringer, der først så ud til at betyde lukning, men endte med en opnormering.

I dag er sygefraværet faldet markant til et relativt lavt stabilt niveau.

En vigtig prioritet i hendes arbejde med sygefravær er at sikre et godt arbejdsmiljø på de særlige vilkår, der gælder i arbejdet med psykisk syge borgere.





Morning



MENING

Sørg for, at jeres fælles formål står klart.

Få alle til at tage ansvar for kerneopgaven.

Styrk fagligt fællesskab og godt samarbejde.

Fælles mening mindsker fraværet



En tydelig og fælles mening i arbejdet får medarbejderne til at se sig som en del af noget større. Dels som værdifulde bidragydere til den kerneopgave, man løser for borgerne. Dels som en aktiv del af et fagligt fællesskab med engagerede kolleger. En stærk fælles mening styrker alles motivation for at gøre deres bedste i jobbet, herunder at holde sygefraværet nede – også af hensyn til kvaliteten, borgerne og kollegerne. Derfor gør lederne meget ud af at understrege arbejdets formål og betydning, understøtte det faglige fællesskab og inddrage medarbejderne i at udvikle kerneopgaven.

Lederne ser en klar sammenhæng mellem sygefravær og kerneopgave. De er meget opmærksomme på at tale med deres medarbejdere om formålet med den arbejdsindsats, de leverer – at der er en fælles kerneopgave, og at høj kvalitet i den kræver et lavt sygefravær.

Tal om kerneopgaven

Afdelingsleder Jeanette Nørregaard oplever, at det er lykkedes at styrke det faglige fællesskab og få medarbejderne til at føle, at det har værdi for kerneopgaven, at de kommer på arbejde og ikke er syge:

- Da jeg tiltrådte som leder, satte jeg fravær og kerneopgaven til debat samtidig. Alle skal føle, at de har en vigtig rolle og er uundværlige; at det ikke er lige meget, om de er syge. Det er en vigtig ledelsesopgave at snakke om sygefravær med afsæt i det faglige.

Det er hendes erfaring, at samtaler om mening i arbejdet skal gøres meget konkrete:

- Meningen kan godt forklares med få ord, men mange medarbejdere har brug for at tale om det i mindre bidder og meget konkret, for at det føles relevant: Hvordan lever vi det i hverdagen som personale og teamledere og ledere?



Der er også kommet mere gang i de faglige snakke blandt servicechef Tom Johansens medarbejdere, efter at han mere systematisk er begyndt at tale om mening og bruge kerneopgaven som begreb:

- Man skal som leder turde tale om kerneopgaven, og at sygefravær har negativ effekt på evnen til at løse den. Det gør jeg, og jeg kan høre, at medarbejdere også er begyndt at tale om det indbyrdes.

Begrebet "kerneopgave" bruges ikke lige flittigt af alle lederne. Flere taler mere om det fælles formål, eller hvor vigtig den fælles arbejdsindsats er for patienter eller andre borgere. Uanset ordvalg er lederne enige om, at det er betydningsfuldt - også for motivation og sygefravær - at få italesat denne dimension af arbejdslivet.

Stjerneaster frem for lyseslukker

Mange af lederne betoner også vigtigheden af at bruge tid både i hverdagen og ved personalemøder til at dvæle ved den gode fælles indsats. Afdelingssygeplejerske Camilla Lund Hansen har medarbejdere, som hver

dag står med meget syge mennesker og svære patientforløb. Derfor lægger hun som leder vægt på, at der bliver talt sammen om den gode indsats. Der er brug for mere end blot at rose indsatsen:

- Vi skal også fortælle de gode historier om indsatsen, hvordan medarbejderne har løftet opgaven. Vi skal udbrede, hvad vi er sat i verden for, og hvad vi kan skrue på for at være endnu dygtigere.

Cheføkonoma Charlotte Ancker er også meget optaget af at tale med sine medarbejdere om, hvad der giver dem arbejdsglæde, og hvor de lykkes:

- Vi taler om dér, hvor solen skinner. Vi har ikke en fejlfindingskultur og er ikke bagudrettede, men snakker sammen om, hvorfor vi lykkes. Vi har en anerkendende udforskning.

Hun gør det også klart for sine medarbejdere, at arbejde i hendes køkken indebærer, at man tager ansvar - også for *tilgangen* til det at arbejde.

- Vi skal være stjerneaster frem for lyseslukker, og den virkelighed er vi selv med til at skabe. Medarbejderne er rigtig gode til det, men jeg skal som leder hele tiden holde den ånd i live.



Da jeg tiltrådte som leder, satte jeg fravær og kerneopgaven til debat samtidig. Alle skal føle, at de har en vigtig rolle og er uundværlige; at det ikke er lige meget, om de er syge.

Afdelingsleder Jeanette Nørregaard



Hun kræver, at medarbejderne tager ansvar for deres arbejdsliv. De er ikke ansat hos McDonald's, men i et køkken, hvor de selv kan bestemme, om gulerødderne skal skæres i tynde eller tykke skiver, fastslår Charlotte Ancker, der mener, at man som medarbejder også selv kan bestemme sig for at være glad.

Hun arbejder systematisk på at kortlægge medarbejdernes faglige styrker. De får hver især udarbejdet en faglig profil, og alle er hvert år indkaldt til et årligt drømmeinterview, hvor de skal fortælle, hvad de gerne vil arbejde med:

- Jeg giver mine medarbejdere meget ansvar og behandler alle som individer. Ingen er ens.

Fra høvdinge til holdspillere

Hun og mange af de øvrige ledere arbejder også målrettet på at styrke medarbejderstabens følelse af at være ét hold med samme mål, uanset uddannelse og arbejdsopgaver. For afdelingssygeplejerske Camilla Lund Hansen har større tværfaglighed været en mærkesag:

- Vi lægger meget vægt på det nye buzzword, "relationel koordinering". Alle faggrupper skal se sig selv som del af noget større og ikke bare have blik for deres eget. Hvis ikke alle går til kampen med en fælles indstilling, som et hold, kan vi aldrig vinde, siger hun.

Servicechef Tom Johansen oplever, at hans medarbejdere har en langt større oplevelse af at være vigtige end tidligere:

- For ti år siden kunne en medarbejder føle, at det var ligegyldigt, om han var syg - at der bare blev kaldt en kollega ind. Nu oplever den enkelte, at det betyder noget, at netop han er her.

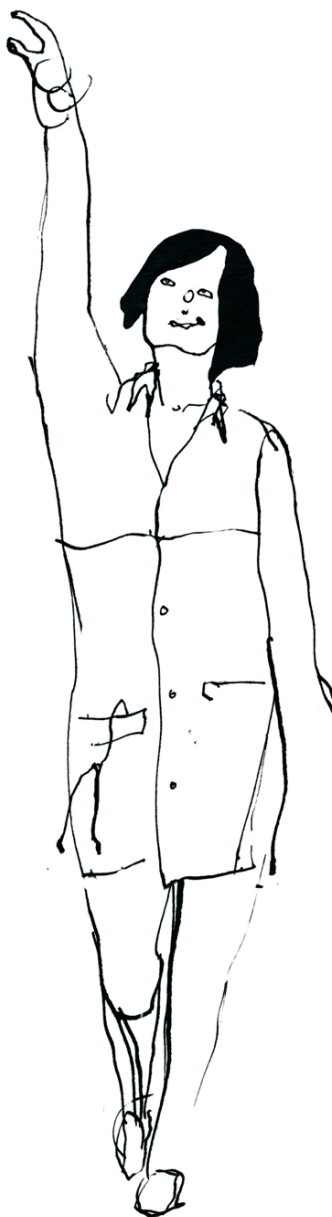
Han vurderer, at alle medarbejdere i dag oplever at være vigtige for helheden, der er en større samhørighed, og den sociale kapital er vokset. Den udvikling tilskriver han blandt andet initiativet Værtskab i verdensklasse i 2013, hvor samtlige medarbejdere i to dage formulerede fælles leveregler om at være gode værter for patienterne og hinanden.

Afdelingssygeplejerske Helle Lykke Nielsen har sat mange initiativer i



Hvis man ikke ser sig selv som del af noget større, er man jo bare en brik, der kan erstattes.

Afdelingssygeplejerske Helle Lykke Nielsen



gang for at få medarbejderne til at føle sig som en del af noget større. - Da jeg kom til, var mange medarbejdere "ensomme høvdinge". Nu er de gladere holdspillere. Hun tog individuelle samtaler med medarbejdere med højt fravær og spurgte ligeud, hvad de ønskede af arbejdspladsen for at kunne opleve det at arbejde som et fælles projekt.

- Hvis man ikke ser sig selv som del af noget større, er man jo bare en brik, der kan erstattes. Ingen af os kan løse tingene alene, og arbejdslivet kan blive meget svært, hvis man har den tilgang, at man er en ensom høvding.

Samtidig fusionerede Helle Lykke Nielsen to kontorer i afdelingen, der dengang slet ikke samarbejdede. De ville hellere ringe til et vikarbureau end at bede om hjælp fra dem, der hørte til det andet kontor; faktisk vid-



Når nogen får en ide, får de lov at fise afsted med den, de skal ikke vente på mig. Jeg betinger mig bare, at ideen passer til vores vision.

Cheføkonoma Charlotte Ancker



ste de slet ikke, hvilke ressourcer det andet kontor rådede over. I dag er det let og naturligt for alle at bede hinanden om hjælp.

- Nu møder alle medarbejdere hinanden i hverdagen og passer "hinandens" patienter. Det gav ramaskrig i et halvt år, men i dag er der større sammenhold, solidaritet og tryghed.

Funktionsleder Hanne Kristiansen har også ændret strukturen for at skabe fællesskab og større faglig tryghed:

- Alle er ansat i blandede vagter, fordi det styrker fagligheden hos medarbejderne at skulle stå med andre opgaver, end de plejer. Forståelsen for patienterne vokser også, når medarbejderne oplever dem i forskellige situationer. Stærkere faglighed afføder



**Stærkere faglighed
afføder bedre trivsel,
som igen giver lavere
sygefravær.**

Funktionsleder Hanne
Kristiansen

bedre trivsel, som igen giver lavere sygefravær.

Giver medarbejderne indflydelse

Mange af lederne praktiserer også i stor stil at delegerer ansvar og opgaver til medarbejderne, og de oplever alle, at det giver større arbejdsglæde og derved også indirekte bidrager til lavere sygefravær.



For ti år siden kunne en medarbejder føle, at det var ligegyldigt, om han var syg - at der bare blev kaldt en kollega ind. Nu oplever den enkelte, at det betyder noget, at netop han er her.

Servicechef Tom Johansen

Cheføkonoma Charlotte Ancker overlader tit ansvaret for at styre store projekter til sine medarbejdere. De bærer til en start, men hun støtter dem og hjælper dem til at flyve, og de kan godt, fastslår hun.

Eksempelvis har køkkenet lige fået et hospice som ny kunde, og det kundeforhold blev ført ud i livet, næsten uden at Charlotte Ancker deltog. Hun hjalp kun med en tidsplan. Og da nogle af hendes medarbejdere gerne ville lave et nyt mellemmåltidskoncept, blev det sat ind i årsplanen.

- Når nogen får en ide, får de lov at fise afsted med den, de skal ikke vente på mig. Jeg betinger mig bare, at ideen passer til vores vision, siger hun.

Andre af lederne har gode erfaringer med at nedsætte arbejdsgrupper med medarbejdere, når der skal laves strukturændringer. Afdelingssygeplejerske Helle Lykke Nielsen oplever, at det giver bedre løsninger, end hun selv kunne have udtænkt. De ser det, hun ikke ser. Servicechef Tom Johan-

sen inddrager også ofte sine medarbejdere i arbejdsgrupper:

- Det værdsættes af medarbejderne og bidrager til en åbenhed og tillid, der er vigtig, når der skal tales om det svære i forhold til eksempelvis sygefravær, siger Tom Johansen.







omsorg

OMSORG

Tag hensyn til den enkeltes situation, når du tilrettelægger arbejdet og vagterne.

Vær let tilgængelig for samtaler om trivsel og fravær.

Hav fokus på faktorer i arbejdsmiljøet, der har betydning for trivsel og fravær.

Omsorg for alle holder fraværet nede



At vise omsorg for medarbejdernes trivsel og tage de nødvendige hensyn til den enkelte står centralt i ledernes indsats for et lavt sygefravær. Lederne bruger meget tid på god personaleledelse, at tilrettelægge arbejdet og fx vagtplaner, så alle medarbejdere trives. De stiller tydelige krav, men viser samtidig omsorg for den enkelte - uden at krydse grænsen til det private. For lederne hører høj tilgængelighed med til en omsorgsfuld ledelsesstil, selvom det godt kan slide på dem selv hele tiden at være til rådighed.

At sikre gode arbejdsvilkår, vagtplaner og mødetider, der tager hensyn til familielivet, er en af de lederopgaver, som lederne allerførst peger på, når de forklarer, hvad deres indsats mod sygefravær består af.

Hovedparten af dem er ledere på sygehuse og på specialinstitutioner med døgnbemanding, hvor medarbejdere arbejder i faste vagtskemaer. Det giver lederne en særlig vigtig opgave

i forhold til at sikre tilfredshed med arbejdstiden, og de har alle sammen erfaring for, at den tilfredshed forebygger sygefravær.

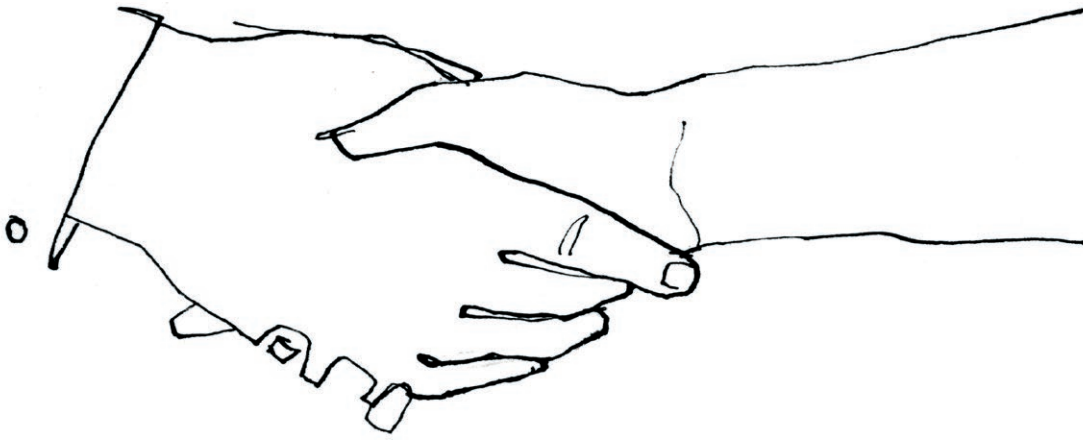
Serviceleder Annette Ellyt anslår, at hun imødekommer 98 procent af medarbejdernes ønsker om ændrede mødetider, og medarbejderne får hurtigt svar.

- Det er mit motto at behandle alle forskelligt, for medarbejdere er forskellige. Hvis en enlig mor har brug for at møde kl. 7 frem for kl. 6, så får hun lov til det, indtil hun får løst det derhjemme. Mine medarbejdere skal turde bede om fri og får hurtigt svar, så de ikke behøver at melde sig syge, fordi de ikke tør spørge.

Lettere at sige nej, men ...

Det kræver tid, overblik og vilje at jonglere rundt med vagtplaner for at opfylde særønsker, men det er umagen værd, vurderer lederne.

- Nogle gange var det umiddelbart lettere at sige nej, men medarbej-



derne giver altid mindst lige så meget igen. De trives bedre og melder sig ikke så ofte syge, siger Annette Ellyt.

Nogle medarbejdere finder den slags særaftaler unfair, men det lever hun med:

- Hvis jeg skulle tage mig af det, kunne jeg ikke bestille andet. Og jeg både forventer og får samme fleksibilitet til gengæld.

Indkøbschef Annette Bjørn laver også gerne fleksible aftaler med medarbejdere. Eksempelvis kan en gravid med barselskvalme måske arbejde hjemmefra i en periode, så hun kan lægge sig, når hun vil. Kulturen er også sådan, at medarbejdere med et sygt barn eller lettere sygdom kan tage en hjemmearbejdsdag og arbejde i deres eget tempo. Når en

medarbejder sygemelder sig, aftaler Annette Bjørn altid med den pågældende, om det er en sygedag, eller om det er en hjemmearbejdsdag. Og det er aftalt, at medarbejdere skal ringe til hende for at sygemelde sig.

Særlige hensyn er umagen værd

Ydelsen til borgerne går ingen af lederne på kompromis med, men hvis driften hænger sammen, strækker de sig indimellem langt for at tage menneskelige hensyn.

Servicechef Tom Johansen er en af de ledere, der tager udstrakte hensyn til vagtønsker:

- Hvis en af mine medarbejdere har akut brug for en halv fridag, får han det, hvis driften tillader det. Jeg prø-

ver også at værne om medarbejderens planlagte fridage, og det forebygger sygefravær, oplever jeg. I begge tilfælde går hensynet til vagtberedskabet dog altid forud.

Også afdelingssygeplejerske Birgitte Christensen er meget optaget af at værne om medarbejdernes fritid - blandt andet for at forebygge fravær. Hendes erfaring og motto er, at "de små ting tæller". Derfor bliver der aldrig kaldt ekstra personale på dagvagt, før dagvagten er mødt ind; derefter vurderes behovet for ekstra hjælp.

- Mine medarbejdere kan ligge søvnløse derhjemme, hvis de risikerer at blive kaldt akut på job. Det kan jeg hindre med relativt få greb ved at sørge for en fleksibel vagtplanlægning.

Hendes omsorg for medarbejderne er så omfattende, at de kan finde på at kalde hende "mor", indrømmer hun med et stort grin.

- Jeg bestræber mig på, at de aldrig skal stå helt alene - jeg er der, uanset om det går godt eller skidt, siger hun.

At skrue på vagtplanlægningen har også været en vigtig del i afdelings- sygeplejerske Camilla Lund Hansens sygefraværsindsats.

- Man kan spille hinanden rigtig gode, men man kan dæleme også



Hvis en enlig mor har brug for at møde kl. 7 frem for kl. 6, så får hun lov til det, indtil hun får løst det derhjemme. Mine medarbejdere skal turde bede om fri og får hurtigt svar, så de ikke behøver at melde sig syge, fordi de ikke tør spørge.

Serviceleder Annette Ellyt



Mine medarbejdere kan ligge søvnløse derhjemme, hvis de risikerer at blive kaldt akut på job. Det kan jeg hindre med relativt få greb ved at sørge for en fleksibel vagtplanlægning.

*Afdelingssygeplejerske
Birgitte Christensen*

gøre det modsatte. Det er hårdt at være sygeplejerske, hvis man aldrig kan regne med at have fri, fordi man kan blive kaldt ind på sin fridag. Og kan man ikke sove efter en nattevagt, duer det ikke at have den type vagter, for så kan det give fravær.

Hun bruger meget tid på vagtplaner, men langt mindre tid, end dengang fraværet var højt, og hvor hun konstant skulle lave lappeløsninger for at dække vagter og kalde folk ind på grund af sygdommeldinger.

- Det er sjovere at bruge tiden på at finde gode løsninger for medarbejderne. Jeg er meget fleksibel, hvis en medarbejder fx ringer til mig og beder om afspadsering til at følge sin gamle mor til en undersøgelse på Svendborg Sygehus. Tidligere ville medarbejderen måske have meldt sig syg i den situation.

Tilsvarende, når en alenemor har svært ved at nå at aflevere børn inden sin vagt:

- Så aftaler vi, hvor mange morgenvagter hun skal have. Det er både til

hendes og min fordel, siger Camilla Lund Hansen.

Den slags aftaler er med til at forebygge klatfravær. Dels fordi det skaber trivsel, dels fordi hun samtidig betoner det fælles ansvar - noget for noget.

Let tilgængelig for dialog om trivsel

Lederne drøfter hyppigt trivsel og fravær med medarbejderne - både formelt og uformelt. Mange af dem lægger stor vægt på medarbejderudviklingssamtalen (MUS), og flere ledere nævner, at de har stor gavn af medarbejdertilfredshedsundersøgelsen (MTU).

Fra samtlige ledere er meldingen, at det er vigtigt og nyttigt at tale om trivsel og sygefravær i de formelle fora, som er aftalt på arbejdspladsen.

Alle lederne lægger vægt på tæt dialog og et godt samarbejde i hverdagen med tillidsrepræsentanten, arbejdsmiljørepræsentanten og MED-udvalget. Og de bestræber sig også på, at der i hverdagen er rum for dia-



log med deres medarbejdere om trivsel, og hvad der skal til for at skabe gode rammer om arbejdslivet.

- Jo mere fokus vi har på at drive ledelse via et godt arbejdsmiljø, desto bedre. Hos os kan et ordentligt arbejdsmiljø slet ikke skilles fra patientplejen - det hænger tæt sammen, siger funktionsleder Hanne Kristiansen.

Hun har kvartårige møder i et arbejdsmiljøudvalg med tre ledere, tre medarbejdere og hende selv som formand. Det fremhæver hun som et meget vigtigt forum.

Lederne afholder også løbende trivselssamtaler med enkelte medarbejdere i perioder, hvor de har særlige udfordringer. Nogle gange indkalder lederen til samtalen, andre gange er det medarbejderen, der banker på døren til kontoret. En hel del af lederne er også åbne for, at deres medarbejdere kan ringe dem op derhjemme.

Indkøbschef Annette Bjørn prikker til de medarbejdere, der hænger med ørerne. Hun indkalder til et statusmøde, når hun ser tegn på, at en medarbejder ikke trives.

- Det er vigtigt at skabe et fortroligt rum, hvor medarbejdere trygt kan tale med mig, hvis de ikke trives. Det kræver et godt samspil, og at jeg har antennerne ude.

Servicechef Tom Johansen kender også sine medarbejdere så godt, at han tydeligt kan mærke, hvor og hvornår skoen trykker.

- Jeg kan godt spørge en medarbejder "hvordan har du det i dag?". Hvis medarbejderen fx svarer, at han bakser med noget derhjemme, der påvirker ham på arbejde, vil jeg typisk foreslå, at vi sætter os ned og laver en



Jeg er meget fleksibel, hvis en medarbejder fx ringer til mig og beder om afspadsering til at følge sin gamle mor til en undersøgelse på Svendborg Sygehus. Tidligere ville medarbejderen måske have meldt sig syg i den situation.

Afdelingssygeplejerske Camilla Lund Hansen



Det er vigtigt at skabe et fortroligt rum, hvor medarbejdere trygt kan tale med mig, hvis de ikke trives. Det kræver et godt samspil, og at jeg har antennerne ude.

Indkøbschef Annette Bjørn

plan for, hvad vi kan gøre på arbejdsfronten.

Hos afdelingsleder Jeanette Nørregaard er trivselssamtaler obligatoriske for alle med over seks procents fravær:

- Vi taler om, hvad medarbejderen og hvad jeg kan gøre, for det er et fælles ansvar. Ingen er bare syg for sig selv.

Anerkender svære vilkår

Flere af lederne arbejder i psykiatrien og på døgninstitutioner, hvor medarbejderne er i tæt kontakt med borgere, der kan optræde udadreagerende. Lederne disse steder oplever at have en særlig forpligtelse til at se, anerkende og handle på, at deres medarbejdere har arbejdsforhold, der er følelsesmæssigt belastende.

- Psykiatrisk sygepleje er krævende og kan kun løses som en holdsport. Hvis én er påvirket, påvirker det alle, siger Hanne Kristiansen, der er funktionsleder på en psykiatrisk afdeling.

Hun har i hverdagen ofte halvtimes samtaler med medarbejdere om trivsel, hvis hun bliver bekymret for dem. Hun anbefaler om nødvendigt gerne et kriseterapeutisk forløb og har flere gange direkte opfordret medarbejdere til at tage imod kriseterapi:

- Medarbejderne i denne branche kan let se det som et nederlag, hvis de bliver personligt ramt i jobbet og har brug for hjælp. Men bagefter er medarbejderne glade for, at de tog imod tilbuddet om hjælp. Jeg er overbevist om, at det er med til at forebygge sygefravær.

Som leder af en boafdeling for udadreagerende borgere er John Nelander Kielstrup også meget opmærksom på at anerkende, at hans medarbejdere har et belastende arbejdsmiljø. Han vælger bevidst at vise medarbejderne sin egen sårbarhed. Eksempelvis har han delt, at han selv har prøvet at have en borger for tæt på og måtte en tur til psykolog.

- Det gør medarbejderne godt at vide, at det kan ske for alle, og den viden dæmper nederlagsfølelsen og forebygger sygefravær, siger han.

Hans medarbejdere skal også som minimum til én konsultation hos en krisepsykolog, hvis de bliver udsat for vold. Derudover tilbydes medarbejdergruppen faglig supervision faciliteret af en psykolog, og der er indført en ny type overlevering ved vagtskifte, hvor medarbejderne får tid til at dele, hvad der har udfordret dem på vagten. Det fungerer rigtig godt, vurderer han.

Oppe med hønsene

Alle ledere betoner, at deres dør altid står åben for medarbejderne.

- Nogle af de ting, jeg får at vide, kræver, at medarbejderne har tillid til mig og tør komme eller ringe til mig. Man skal kende sine medarbejdere rigtig godt, og de skal vide, at man vil dem, siger afdelingssygeplejerske Camilla Lund Hansen.

Værdien af den åbne dørs princip forudsætter, at lederne er meget til stede. En del af lederne vælger da også at starte arbejdsdagen lige så tidligt som de første medarbejdere - eller før.

Serviceleder Annette Ellyt står op med hønsene og møder 5:30. Det er en gammel vane, fortæller hun. Afdelingssygeplejerske Birgitte Christensen møder samtidig med morgenholdet, helst lidt før:

- Så ved jeg, om hver enkelt medarbejder har det godt eller skidt, når de kommer ind ad døren, siger hun.

Det er dog en daglig udfordring at få tid nok sammen med sine medarbejdere til at følge med i deres trivsel, lyder det samstemmende - især fra de ledere, hvis medarbejdere arbejder på flere forskellige matrikler. En af dem er cheføkonoma Charlotte Ancker, der ikke har fast base ét sted, men deler sin tid mellem fire matrikler.

- Det er rigtig svært at være nærværende, når man er leder for fire køkkener. Det slås vi med. Jeg prøver at komme godt rundt. Du kan ikke som leder bare sidde bag en skærm og have din tid fuldt booket. Jeg kæmper virkelig for ikke at have min kalender plastret til med møder.

Når hun er ude i køkkenerne, går hun rundt i produktionen og taler fagligt og personligt med medarbejderne. "Hvordan går det med det projekt?", "Hvad har du gang i her?" osv.

Samme strategi følger servicechef Tom Johansen:



Vi taler om, hvad medarbejderen og hvad jeg kan gøre, for det er et fælles ansvar. Ingen er bare syg for sig selv.

Afdelingsleder

Jeanette Nørregaard

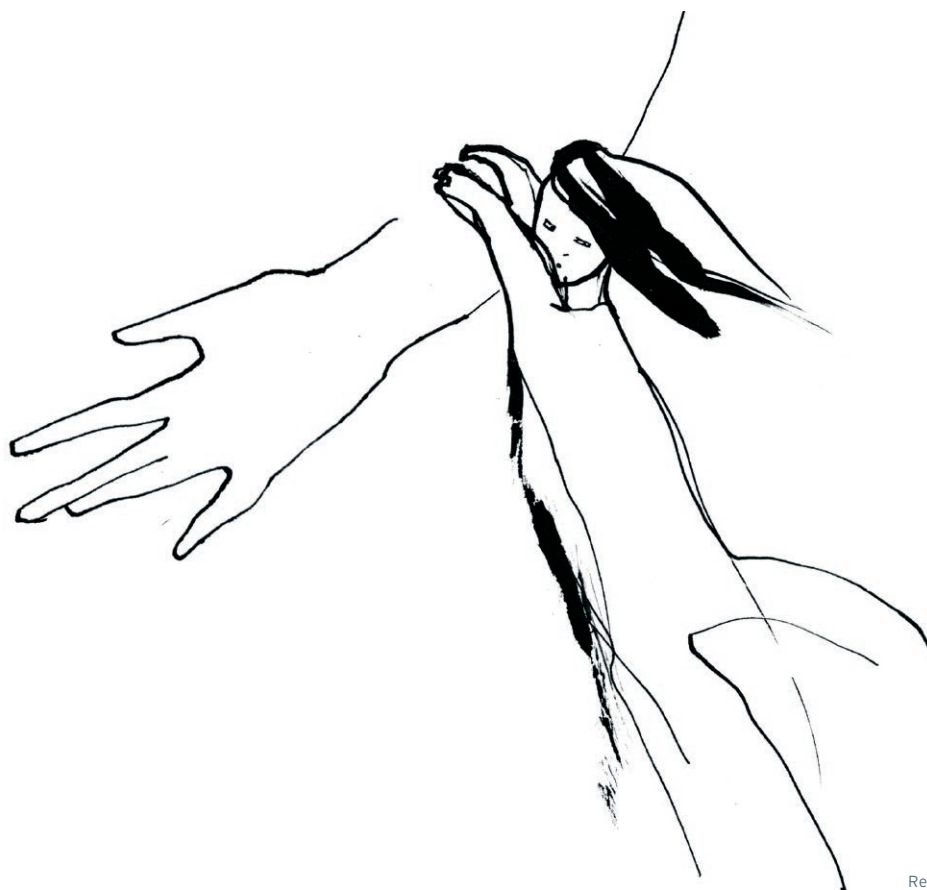
- For mig er det vigtigt at være synlig på matriklen, og at medarbejderne kan få fat i mig. Jeg er en del ude i marken og går ind i arbejdsgrupper sammen med medarbejderne. Mit nærvær er med til at give den tillid, det kræver at tale godt sammen om sygefravær, også når det er svære samtaler.

Til rådighed 24/7

Et stort flertal af de ti ledere vælger at stå til rådighed for deres medarbejdere - nærmest døgnet rundt. Enkelte er nødt til det, fordi de har ansvar for vagtplanlægningen, andre praktiserer den udstrakte tilgængelighed, fordi de oplever, at det gavner trivslen og forebygger sygdomsmeldinger.

Det betaler sig, er afdelingssygeplejerske Camilla Lund Hansens erfaring:

- Det er en investering at være tilgængelig 24/7. Mine medarbejdere kontakter mig ikke ret tit på skæve tidspunkter, men når det sker, er det hurtigere lige at bruge to minutter på



det, end at skulle bruge en masse tid senere på at rydde op i noget.

Indkøbschef Annette Bjørn er også stort set altid til rådighed for sine medarbejdere på sms, og hvis hun ikke svarer sin telefon, ringer hun tilbage. Hendes travle hverdag som leder gør, at personaleopgaverne nogle gange må løses uden for almindelig arbejdstid. Hvis eksempelvis en medarbejder har det skidt og har brug for at tale med Annette Bjørn på et tidspunkt, hvor hun ikke er på kontoret, tilbyder hun, at medarbejderen kan ringe om aftenen eller i weekenden.



Psykiatrisk sygepleje er krævende og kan kun løses som en holdsport. Hvis én er påvirket, påvirker det alle.

Funktionsleder
Hanne Kristiansen



Servicechef Tom Johansen har udpeget teamkoordinatorer, der tager sig af de fleste medarbejderhenvendelser om vagtplaner, men accepterer at blive kontaktet hjemme - hvis det er vigtigt:

- Vi driver en døgnåben forretning 365 dage om året, så jeg kan ikke tillade mig at lade være med at sende fire ord eller ringe op, når en medarbejder kontakter mig. Jeg svarer ikke mails om natten, men så snart, jeg vågner. Mine medarbejdere ved, at jeg er tilgængelig, men jeg opdrager dem også til at tænke over, hvad de bruger den

tilgængelighed til, så de kun kontakter mig om alvorlige spørgsmål, ikke om en vagt kan flyttes to timer.

Mange af lederne beretter dog, at den tilgængelige linje har sine omkostninger, og nogle har valgt at uddelegere ansvar på en måde, så de kan frabede sig at blive ringet op derhjemme.

Personlig, men ikke privat

Som omsorgsfuld leder er der en risiko for at blive for privat i forholdet til sine medarbejdere, påpeger mange af lederne. De er generelt meget opmærksomme på at forblive ledere i relationen til medarbejderne, selvom de kender hinanden indgående og også har samtaler, hvor medarbejderen taler åbent om sine private forhold.

- Jeg prøver at holde en balance mellem det arbejdsmæssige og det private, og jeg er ikke privat med mine medarbejdere. Det kan jeg heller ikke med så stor en flok, som jeg har. Men jeg spørger, om de har haft en god ferie, og hvordan det går med børnene - om de trives, og om sønnen stadig går til fodbold - den slags, siger servicechef Tom Johansen.

Serviceleder Annette Ellyt oplever, at en del sygefravær blandt hendes medarbejdere skyldes ondt i livet snarere end i kroppen. Men hun har som politik kun at gå ind i de personlige årsager, hvis de influerer på arbejdet.

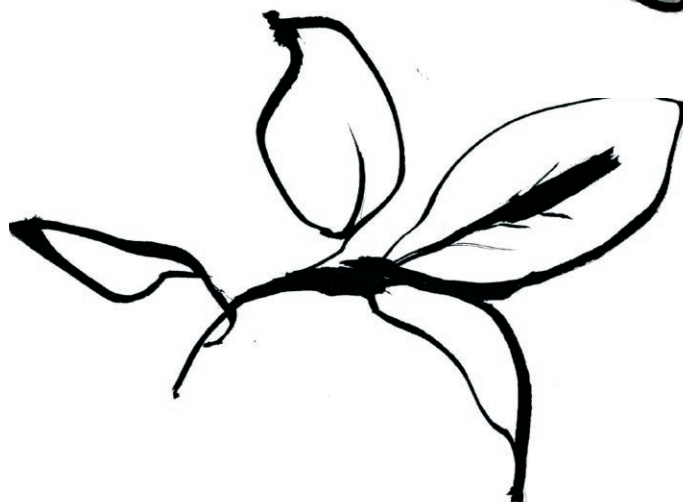
Helt at undgå det private er dog ikke muligt, al den stund at en del sygefravær har rod i private forhold, fastslår lederne. Og selvom de har stor omsorg og forståelse for den enkelte medarbejders situation, skal løsninger på sygefravær altid balancere hensynet til arbejdspladsen og til den enkelte, understreger de.

- Vi er som ledere nødt til at sikre den balance, for ofte er det ikke på arbejde, men privat, at medarbejdere

med sygefravær har deres udfordringer, siger afdelingssygeplejerske Camilla Lund Hansen.

Afdelingssygeplejerske Birgitte Christensen er altid meget opmærksom på, at de aftaler hun laver med enkelte medarbejdere for at fremme deres trivsel og forebygge sygefravær ikke må slide på resten af arbejdspladsen:

- Som leder kan du bruge meget tid på vagtplanlægning og andet, der tager hensyn til dine medarbejders familieliv. Gevinsten er gladere og raske medarbejdere. Men de individuelle hensyn må aldrig gå så vidt, at det slider på resten af arbejdspladsen, så endnu flere medarbejdere bliver syge.



For mig er det vigtigt at være synlig på matriklen, og at medarbejderne kan få fat i mig. Mit nærvær er med til at give den tillid, det kræver at tale godt sammen om sygefravær.

Servicechef Tom Johansen

1. Fraværsdag
5. Fraværsdag
15. Fraværsdag



Systematik



SYSTEMATIK

Vær opmærksom på fraværets omfang og karakter.

Brug fraværssamtaler konsekvent, men fleksibelt.

Gør en særlig indsats for at få langtidssyge godt tilbage.

Sygefravær skal håndteres systematisk



Tæt og tidlig kontakt med den sygemeldte medarbejder og nogenlunde faste rammer for sygefraværssamtaler skaber både tryghed og resultater i arbejdet med sygefravær. Lederne arbejder systematisk med at nedbringe fraværet – blandt andet ved at være opmærksom på fraværstatistikken og følge hurtigt og konsekvent op på højt fravær. Under længere fravær gør de en ihærdig indsats for, at sygemeldte bevarer tæt tilknytning til arbejdspladsen, og at tilbagevenden sker så tidligt som muligt og ofte gradvist. Når tilbagevenden i sjældne tilfælde er umulig, arbejder de for hurtig afklaring af hensyn til både den syge og kollegerne.

Samtlige ledere i undersøgelsen bruger meget tid på sygefraværssamtaler, og næsten alle følger regionens anbefaling om samtaler på sygemeldingens dag 1, 5 og 15. Ifølge lederne gavner de faste rammer om samtalerne og den tidlige kontakt til den

sygemeldte både arbejdspladsen og den sygemeldte. Systematikken bidrager kort sagt til at holde sygefraværet nede.

Der er bred enighed blandt lederne om, at en tidlig og fast brug af sygefraværssamtaler har gjort det lettere og mindre dramatisk at tale om fravær og grunde til fravær, fordi samtalerne er sat i et system, som alle kender.

Bruger samtaler konsekvent, men fleksibelt

Afdelingssygeplejerske Helle Lykke Nielsen bruger sygefraværssamtaler systematisk og indkalder også automatisk medarbejdere til samtale, når de har tre sygeperioder på et halvt år. De samtaler hjælper hende til at opdagge, om en medarbejders fravær hænger sammen med manglende trivsel.

- Sunde og raske 30-50-årige har i udgangspunktet kun en enkelt omgang influenza om året. Meget mere og hyppigere fravær er derfor et vink



Jeg lægger stor vægt på tæt kontakt til den syge for at fastholde tilhørsforholdet og følger 1-5-15 konsekvent. Den ramme er vigtig for at undgå berøringsangst i forhold til at tale om sygdom.

Funktionsleder Hanne Kristiansen

om, at medarbejderen måske ikke trives, og det skal jeg tage alvorligt, for medarbejdere er ikke altid selv opmærksomme på, hvis der er noget galt med deres trivsel.

Samme erfaring har mange af de øvrige ledere. En af dem er afdelings- sygeplejerske Camilla Lund Hansen. Hun oplever tit, at sygefraværssamtaler kommer til at handle om manglende trivsel.

Hun har ofte samtaler endnu hyppigere, end 1-5-15-modellen foreskriver. Samtalefrekvensen aftaler hun altid med den sygemeldte på første sygedag. Nogle sygemeldte medarbejdere taler hun med hver dag under sygdommen.

Funktionsleder Hanne Kristiansen har også god erfaring med at tilpasse indsatsen, når en sygemeldt har valgt at fortælle, hvad han eller hun fejler.

- Jeg lægger stor vægt på tæt kontakt til den syge for at fastholde tilhørsforholdet og følger 1-5-15 konsekvent. Den ramme er vigtig for at undgå berøringsangst i forhold til at tale om sygdom. Men jeg håndterer sagerne forskelligt og tror på, at en høj grad af særhensyn bringer syge hurtigere tilbage.

Hun taler altid med den enkelte om, hvordan vedkommende helst vil kontaktes. En medarbejder, der var langtidssygemeldt med depression, aftalte hun fx at ringe til hver 14. dag.

Fra modstand til tryghed

Flere ledere strammede hurtigt kraftigt op på samtalereglerne, da de tiltrådte. En af dem var afdelings- sygeplejerske Camilla Lund Hansen. Hun husker stadig datoen, for opstramningen mødte massiv modstand:

- Det var 19. januar. Vi havde personalemøde, og den fratrædende afdelings- sygeplejerske var syg, så jeg stod der alene og annoncerede, at fraværet skulle ned, og at samtalepolitikken ville blive skærpet. Jeg fik virkelig ørerne i maskinen.

Medarbejderne gik i forsvarsposition og så samtalereglerne som ren kontrol, fortæller hun. Men hun holdt fast og svarede, at hun ikke ville bede om mere personale, før afdelingen selv havde gjort noget ved det høje fravær. Siden da har hun haft samtaler med sygemeldte på første, tredje og tolvte sygedag. Desuden er omsorgssamtaler fast praksis, når en medarbejder har haft fem sygdomsperioder eller tyve sygedage på et år.

Også andre ledere har fået på puklen for at skærpe samtalereglerne. Men det skal en leder kunne holde til, fastslår de og vurderer også samstemmende, at deres medarbejdere i dag er blevet helt trygge ved samtalerne.

- Det er nu blevet legitimt og ses som omsorg, når jeg indkalder en medarbejder til samtale ved længere fravær, eller fordi jeg er bekymret for hans eller hendes trivsel, siger afdelingsleder John Nelander Kielstrup.

At der er ro om samtalerne, ser lederne som produkt af et generelt godt arbejdsmiljø med en høj social kapital.

- Der er aldrig nogen, der bliver forskrækkede over, at jeg ringer - det forventer de. Jeg spørger ikke om årsagen til fraværet, det er ikke nødvendigt. Fordi vi har en tillidsfuld kultur og et godt arbejdsmiljø, siger de det som regel selv, fortæller afdelingsleder Jeanette Nørregaard.

Samtlige ledere beretter, at medarbejderne oftest selv fortæller, hvad de fejler ved samtalen, selvom de ikke har pligt til at gøre det, og selvom lederen ikke må spørge om det.

Den såkaldt svære samtale

Samtlige ledere praktiserer at tale lige ud af posen ved sygefraværssamtaler - inden for de regler, som gælder for samtalerne. De taler om fraværet uden omsvøb og oplever, at de syge-



meldte medarbejdere som regel sætter pris på dét.

- Jeg kalder en spade for en spade - også i sygefraværssamtaler. Jeg går til stålet og spørger tit meget konkret til, om fraværet handler om arbejdsmiljøet, og om der er noget, jeg kan gøre. Det kan komme bag på nogle, men for de fleste medarbejdere er klarheden en lettelse, siger Tom Johansen.

Afdelingsleder Jeanette Nørregaard ser det også som uhyre vigtigt, at lederen har modet til at tage de såkaldt svære samtaler:

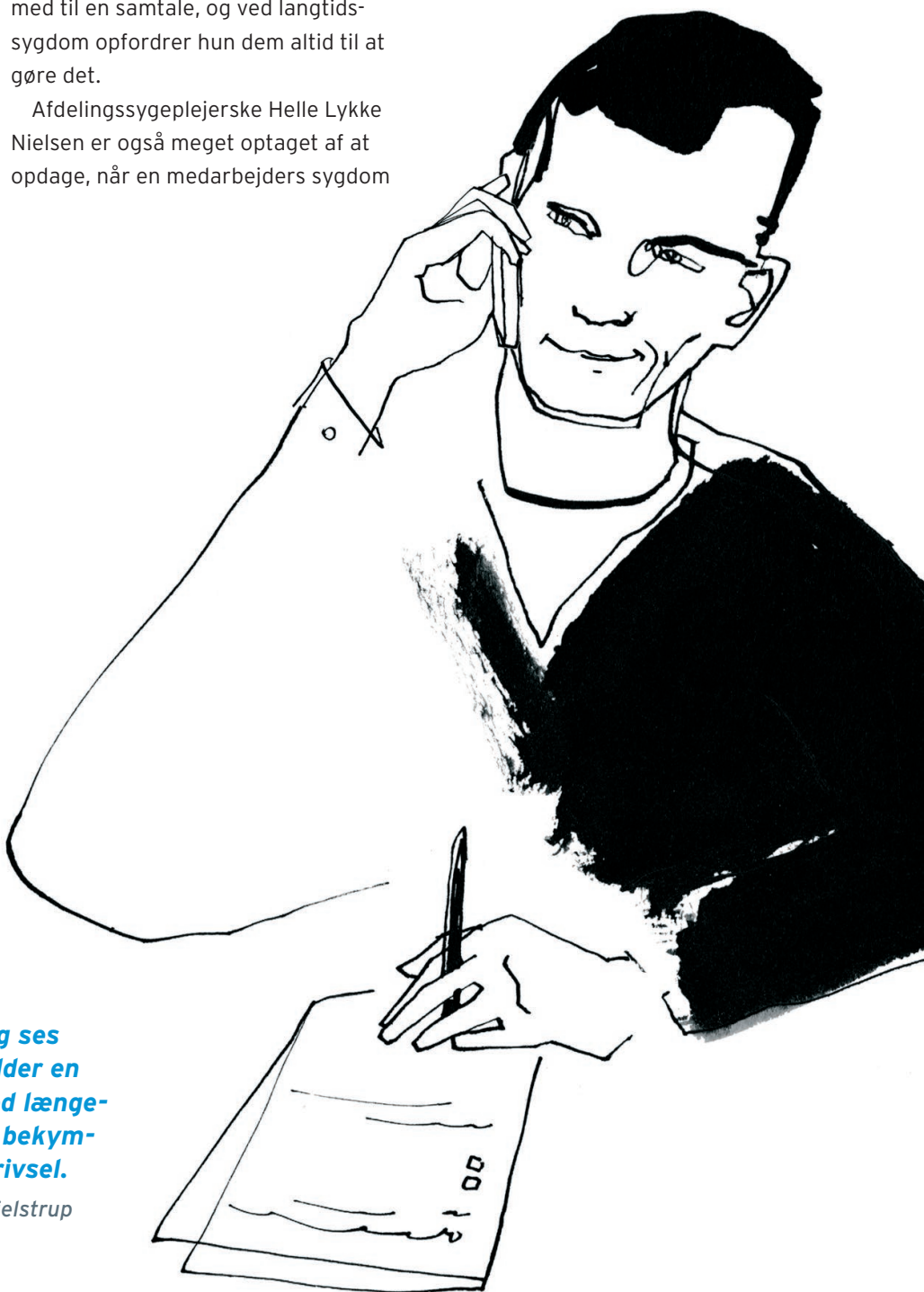
- Man skal som leder turde sige, at "jeg kan se, du har det skidt, men dit fravær er nødt til at ændre sig" - og så prøve at finde ind til sagens kerne og se på, hvad man som leder kan bidrage med.

Da Jeanette Nørregaard tiltrådte, var vagtplanerne et kaos, der var stor personaleudskiftning og højt fravær. Hun ville på forkant og forstå fraværet, så alle med over 6 procent i fravær blev indkaldt til samtaler om, hvad henholdsvis de selv og arbejds-

pladsen kunne gøre ved fraværet. For hun betoner, at sygefravær er et fælles ansvar.

Afdelingssygeplejerske Birgitte Christensen siger ligeud til sine medarbejdere, at hun bedst kan hjælpe dem, hvis de er åbne om deres fravær. Hun siger også altid, at de er velkomne til at tage tillidsrepræsentanten med til en samtale, og ved langtids sygdom opfordrer hun dem altid til at gøre det.

Afdelingssygeplejerske Helle Lykke Nielsen er også meget optaget af at opdage, når en medarbejders sygdom



Det er nu blevet legitimt og ses som omsorg, når jeg indkalder en medarbejder til samtale ved længere fravær, eller fordi jeg er bekymret for hans eller hendes trivsel.

Afdelingsleder John Nelander Kielstrup

har sammenhæng med udfordringer i jobbet eller i privatlivet. Hvis en medarbejder eksempelvis har mange barnesygedage, vil hun tale med medarbejderen om, hvordan strukturen er derhjemme, og om den pågældende lettere kan få enderne til at nå sammen, hvis hun eksempelvis skifter til fast aftenvagt. Efter sådan en snak beslutter Helle Lykke Nielsen sammen med medarbejderen, hvad der er brug for at gøre.

Da hun tiltrådte som leder, holdt hun efter tre måneder samtaler med 23 medarbejdere med højt fravær. Siden har samtaler om fravær og trivsel været centrale i hendes ledelse i forhold til sygefravær, og i dag kommer medarbejderne selv, når der er noget. Derfor bliver mange problemer nu taget i opløbet.

Samme melding lyder fra de fleste af de øvrige ledere. Sygefraværssamtaler har fyldt meget i deres kalendere, men har bidraget til at bringe sygefraværet så meget ned, at deres tid i dag kun i mindre grad går til regelbundne sygefraværssamtaler. Det har frigivet mere tid til den generelle dialog med medarbejderne om trivsel - både uformelt i hverdagen og ved egentlige trivselssamtaler.

Statistik er en øjenåbner

Næsten alle lederne arbejder systematisk med sygefraværstatistik. De følger generelt udviklingen i sygefraværet nøje og bruger tid på at forstå mønstrene i fraværet og at kommunikere til medarbejderne, hvordan fraværet udvikler sig, og hvad det betyder for arbejdspladsen.

Det er en fælles erfaring, at det bidrager til et lavere fravær, når man tager stilling til og aktivt anvender sygefraværstallene fra regionen, men også, at statistikken kun er et afsæt for den nødvendige indsats.



Man skal som leder turde sige, at "jeg kan se, du har det skidt, men dit fravær er nødt til at ændre sig".

Afdelingsleder
Jeanette Nørregaard



- At synliggøre fraværet er en del af forklaringen på, at det har været stærkt faldende, siden jeg blev leder for fire år siden. Jeg tog fraværstatikken og en kalender og markerede alt fraværet i den, så det blev meget tydeligt, hvor mange dage det handlede om. "Okay, så meget fravær er der altså tale om - hvad kan vi gøre ved det?" siger serviceleder Annette Ellyt.

Det træk fulgte hun markant og systematisk op med samtaler, både individuelle og i grupper. Og selvom fraværet i dag er lavt, slipper hun det ikke af syne:

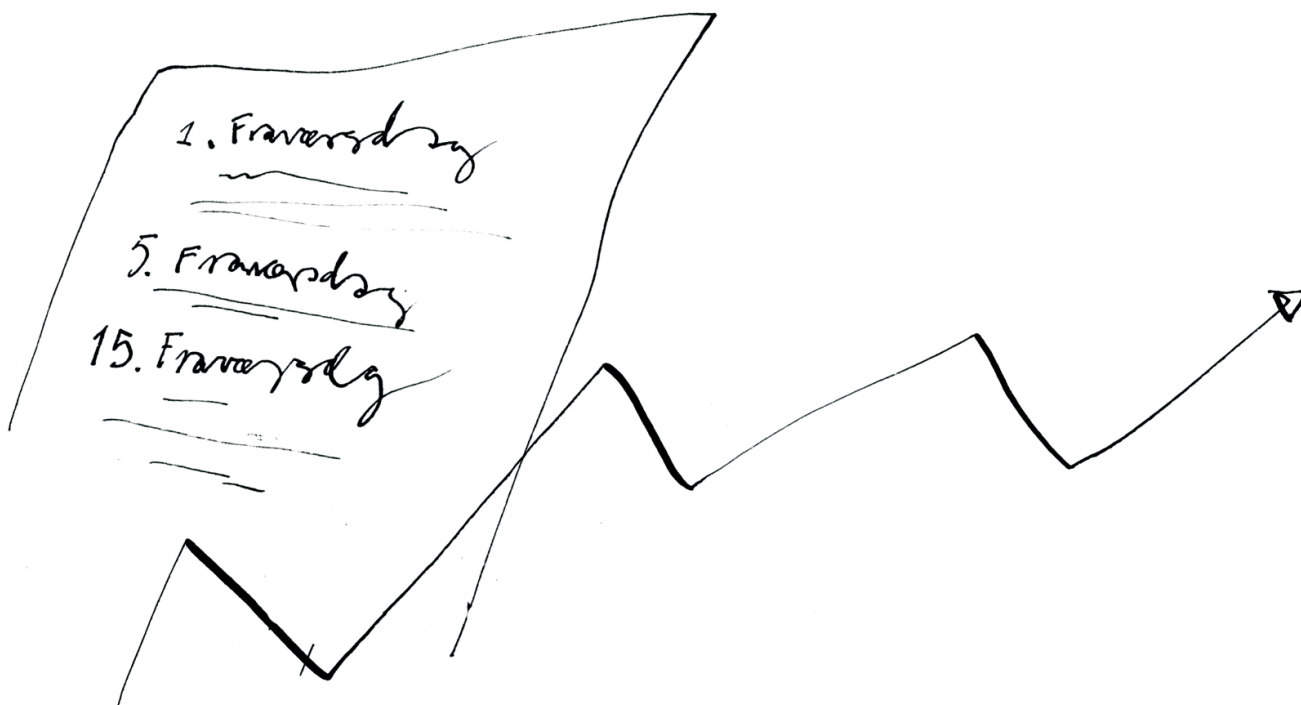
- Et fokus på fraværets størrelse skal fornyes med jævne mellemrum, ellers genopstår gamle mønstre efter et halvt års tid.

En enkelt af de ti ledere fører endda sin egen fraværstatistik.

- Jeg har min egen uformelle fraværliste i skuffen, så jeg er på forkant med tallene fra regionen, og er der tegn på mønstre, kalder jeg medarbejderen ind og tager det i opløbet. Det kræver godt kendskab og tillid, fortæller afdelingssygeplejerske Camilla Lund Hansen.

Den viden, hun får ved at granske tallene, hjælper hende til at afdække strukturelle problemer, eksempelvis uhensigtsmæssigheder i vagtplanen.

- Jeg fandt i sygefraværstallene et påfaldende sygefravær blandt medarbejderne i aftenvagten og spurgte ind til det i MUS. Det viste sig, at opgaver og ansvar var skævt fordelt mellem to faggrupper, så den ene knoklede uforholdsmæssigt meget. Derfor har jeg nu ændret bemandingen, og efter det er fraværet faldet.



Gør fraværet til at forstå

Lederne taler hellere om fraværet i dage end i procenter. Det er mere anskueligt.

- Jeg gør fraværet mere konkret ved at tale om det i dage. En procent-sats kan være svær at afkode, men alle kan forholde sig til fem dage. Jeg opgjorde sidste år en måneds samlede pletfravær og forklarede, at det næsten svarede til en fuldtidsstilling. Jeg er ikke ude på at give nogen dårlig samvittighed, men jeg bruger statistikken til at træne mine medarbejdere i at forstå, at sygefravær tager ressourcer, og at vi derfor skal holde øje med det hele tiden, siger afdelingssygeplejerske Camilla Lund Hansen.

Næsten alle lederne har haft sygefraværsstatistik som fast punkt på personale- og afdelingsmøder - især da fraværet var højt. John Nelander Kielstrup er en af dem, der bliver ved med at have sygefraværsstatistikken på dagsordenen, selvom fraværet er lavt. Nu bruger han den i stedet som anledning til at rose medarbejdere for at være meget lidt syge:

- Jeg kan godt lide systematik og fortæller, at fraværet er så og så mange dage, og at det er super godt, og at jeg er glad for, at folk er så sunde. Afdelingen har endda en lille dyst kørende med en anden afdeling om, hvem der kan præstere den laveste fraværsprocent. Bare for sjov.

Andre har droslet ned for snakken om sygefraværstallene, i takt med at fraværet er faldet. Det duer ikke at tale om fravær til hele gruppen, hvis det reelt kun er to, der har udfordringen, som afdelingsleder Jeanette Nørregaard formulerer det.



Et fokus på fraværets størrelse skal fornyes med jævne mellemrum, ellers genopstår gamle mønstre efter et halvt års tid.

Serviceleder Annette Ellyt

Gradvis optrapning gavner mange

Lederne følger konsekvent op på aftaler og initiativer om fravær, og når medarbejdere er syge i længere tid, gør de en særlig og systematisk indsats for at fastholde den syges tilknytning til arbejdspladsen og få dem godt tilbage i job. De holder tæt kontakt til den syge og indgår i stor udstrækning aftaler om delvis raskmelding og andre særaftaler, der kan få den sygemeldte tilbage hurtigst muligt.

Chefekonoma Charlotte Ancker bruger ofte gradvis optrapning. Langtids-syge medarbejdere begynder typisk på nedsat tid, en måneds tid før de igen er klar til at arbejde fuld tid, og det giver gode resultater, fortæller hun:

- Vi er gode til at lade medarbejderen komme tilbage i små doser i starten. Mange sygemeldte både kan og vil gerne komme, før de er helt raske, og fx arbejde halve dage i stedet for hele.

Servicechef Tom Johansen har også særligt fokus på at få langtidsyge hurtigt tilbage og gør hyppig brug af

delvise raskmeldinger til syge, der kan arbejde i et vist omfang.

- Jeg hører fra mange sygemeldte, der får den mulighed, at det er dejligt at komme tilbage og bidrage i nogle timer dagligt, og at det er med til at motivere dem til at blive helt raske.

Han finder også gerne andre arbejdsopgaver til en sygemeldt i en periode, hvis dét er vejen tilbage. Eksempelvis kan en portør efter sygdom i en periode arbejde på sengecentrallen frem for i de patientnære områder.

Afdelingssygeplejerske Birgitte Christensen afdækker meget systematisk de langtidssyges mulighed for at bidrage og går langt for at finde netop den løsning, der passer hver enkelt. Hvis en medarbejder har dårlig ryg, ringer hun måske til Birgitte Christensen en gang om ugen, og så finder de sammen ud af, hvornår, hvordan og hvor meget vedkommende kan være på arbejde.

- 97 procent synes, det er i orden, at jeg spørger meget ind. Nogle få synes, det er træls, siger hun.

Løbende kontakt fastholder tilknytning

Samtlige ledere ser det som helt afgørende, at den sygemeldte under sygdom bevarer et tilhørsforhold til arbejdspladsen. Ellers er det meget svært at vende tilbage til jobbet, forklarer blandt andre afdelingsleder Jeanette Nørregaard.

- Jeg bruger en del energi på at fastholde langtidssyge og betoner vigtigheden af at lave realistiske fastholdelsesforløb. Bare én time om ugen er bedre end ingenting, så den syge får set både borgere og kolleger.

Hun sørger også for, at langtidssyge kommer med ved afdelingsmøder.

- Fastholdelse er vigtig. Jo mere den syge indgår i det relationelle, desto lettere er det at komme tilbage, siger hun.

Det er funktionsleder Hanne Kristiansens erfaring, at tæt kontakt med langtidssyge gavner både den syge og arbejdspladsen:

- Vi inviterer tit langtidssyge på besøg - også fx til julehygge. Det har god effekt at vide, at kollegerne bekymrer sig om dem og savner dem, og at de hører til. Det gavner også arbejdspladsen.

Tilbagevenden kræver godt samspil ...

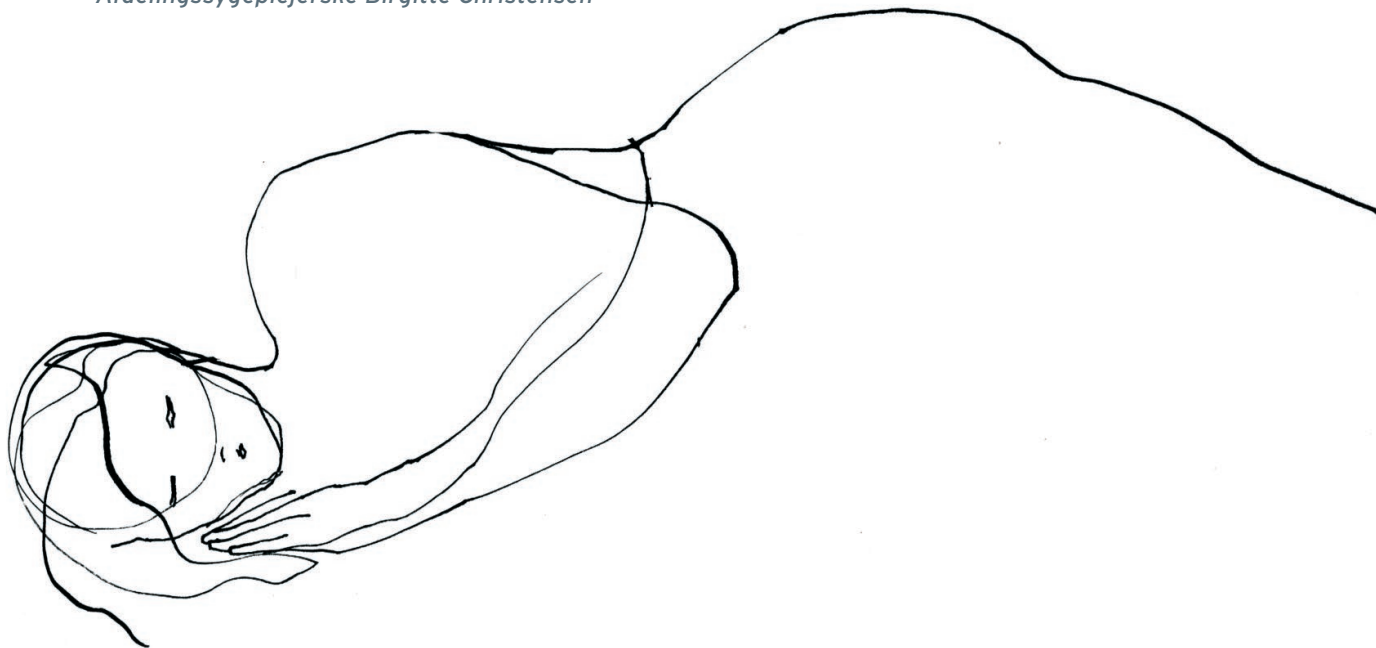
Alle ledere kan også berette om sygefraværssager, hvor det kræver en stor indsats at få den sygemeldte tilbage i job. I de sager lykkes det kun, hvis der er et godt samspil både med den sygemeldte og med andre aktører som fx HR, tillidsrepræsentant, jobcenter, praktiserende læge og psykolog. Især anbefaler mange ledere HR som en god samarbejdspartner i den slags sager.

Afdelingsleder Jeanette Nørregaard henter fx ofte hjælp hos HR's fra-



97 procent synes, det er i orden, at jeg spørger meget ind. Nogle få synes, det er træls.

Afdelingssygeplejerske Birgitte Christensen



værskonsulent og ringer tit til HR for at få hjælp til at håndtere sygefravær. Hun har også gode erfaringer med hurtigt at inddrage kommunen og den sygemeldtes faglige organisation.

HR leverer også god rådgivning, når funktionsleder Hanne Kristiansen skal tackle langtidssygdom.

- Jeg konsulterer ofte HR ved længere fravær og føler mig godt hjulpet hver gang. De udgør et nødvendigt supplement til min egen personaleledelse og giver mig tit andre perspektiver på sagen.

Hun har også haft et godt samarbejde med tillidsrepræsentanter ved langtidsfravær, men kunne godt tænke sig, at de generelt så sygefraværet mere fra begge sider og bidrog til at få syge medarbejdere hurtigere tilbage - i starten måske bare nogle timer om ugen.

Samme ønske har afdelingsleder Jeanette Nørregaard:

- Jeg savner medspil til de delvise raskmeldinger fra psykolog, læge og fagforening. Jeg oplever fx tit, at de siger til sygemeldte, at de skal holde sig helt væk fra arbejdspladsen. Jeg får lyst til at spørge dem hvorfor. Det er bare så vigtigt for den syge at bevare kontakten til arbejdspladsen.

Hovedparten af de øvrige ledere er på samme linje. De efterlyser en endnu større forståelse for, at arbejdspladsen i sygefraværssager også skal tage hensyn til driften og de øvrige medarbejdere.

... men er ikke altid mulig

Mange af lederne siger med et suk, at de bruger opslidende mange ressourcer på fraværssager, hvor det er åbenlyst, at samarbejdet i sidste ende alligevel må ophøre.

- Vi er for hårdt hængt op på handplaner til at fastholde syge, der reelt ingen muligheder har for at vende til-



bage. Der føler jeg som leder, at mine hænder er bundet på ryggen. Når alt er forsøgt ved meget fravær, bør vi hurtigere kunne drage konsekvensen, siger servicechef Tom Johansen.

Flere ledere peger på, at det også kræver beslutsomhed af lederen at skære igennem og afskedige, hvis tilbagevenden er udsigtsløs. Det gælder blandt andre serviceleder Annette Ellyt, som tit har følt stor frustration i sager, der trækker i langdrag og kræver utallige møder, før en sygemeldt medarbejder kan fyres.

- Hvis mulighederne for tilbagevenden er udtømte, er man som leder nødt til at turde afskedige en sygemeldt. Det er utrolig opslidende for lederen og de øvrige medarbejdere

at vente i evigheder - ikke mindst i en tid med beskårne vikarbudgetter. Det nytter ikke, at vi så bare lægger alle de hårde opgaver over på de raske, for så slides de også ned, siger hun.

Afdelingsleder Jeanette Nørregaard kan godt mærke, om der er perspektiv i at arbejde for tilbagevenden. Hvis der ikke er det, handler hun hurtigt, og det gavner alle parter, vurderer hun:

- Når man er kommet forbi 1-5-15-samtaler og rundbordssamtale, gælder det om at få dokumenteret fraværet og indhente lægeerklæringer. Ellers er man som leder på bagkant. Også her er det vigtigt at kende sine medarbejdere og at reagere hurtigt.



Fastholdelse er vigtig. Jo mere den syge indgår i det relationelle, desto lettere er det at komme tilbage.

Afdelingsleder Jeanette Nørregaard





Tydelighed



Krav Principper
kommunikation

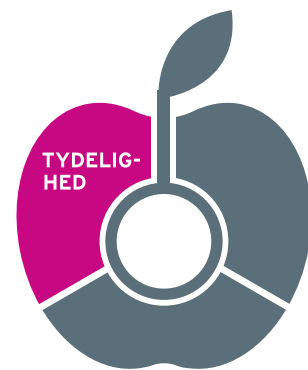
TYDELIGHED

Vær åben om dine principper,
når det gælder fravær.

Stil krav, der balancerer
hensyn til den sygemeldte
og til arbejdspladsen.

Kommunikér klart, at
indsatsen skal bygge på
tillid og samarbejde.

Tydelig ledelse giver de bedste resultater



Klar kommunikation og tydelige krav og principper er vigtige forudsætninger for en succesfuld sygefraværsindsats. Lederne taler uden omsvøb om sygefravær og melder deres forventninger klart ud. Blandt andet, at der er forskellige grader af sygdom og arbejdsevne, og at alle skal yde, hvad de kan. Omsorg og konsekvens følges ad. Lederne viser og forventer tillid og samarbejdsvilje fra både sygemeldte og kolleger og tolererer fx ikke brok og bagtalelse.

Alle lederne taler uden omsvøb om spillereglerne ved sygefravær, og de er fælles om den spilleregel, at der skal være ærlighed og åbenhed om sygdom. De forventer således, at deres medarbejdere fortæller åbent og ærligt om trivsel og sygefravær, og det signalerer de tydeligt.

Klare spilleregler om sygefravær

- Som leder må man ikke være bange for at tale lige ud af posen om sygdom og fravær. Jeg er selv meget direkte, har ikke problemer med at stille krav og kan gøre det på en ordentlig måde, fordi tilliden er på plads, siger afdelingssygeplejerske Birgitte Christensen.

Også cheføkonoma Charlotte Ancker ser tydelighed som en helt nødvendig lederegenskab, når man skal håndtere sygefravær - ikke i modsætning til at vise omsorg, men netop i kombination med omsorgen.

- Jeg er lidt skrap. Man skal som leder turde sige nej. Mine medarbejdere ved godt, hvor de har mig, hvor grænsen går, og hvornår de skal fortælle mig noget i relation til sygdom, siger hun.

Også serviceleder Annette Ellyt kan være skrap indimellem:

- Jeg lægger stor vægt på at vise omsorg og se muligheder, men jeg



kan også være skrap og virke meget kontant. Nogle gange er jeg nødt til at kalde en skovl for en skovl. Det er okay at være tydelig, og jeg tror ikke, mine medarbejdere finder det urime-

ligt. De bryder sig ikke om at få tingene pakket for meget ind.

Mange af lederne taler om at være autentisk som en forudsætning for at være tydelig.

Afdelingssygeplejerske Birgitte Christensen forklarer det på denne måde:

- Jeg leder meget ud fra den person, jeg er, og den måde, jeg ser mennesker. Det gælder også i måden, jeg leder på i forhold til sygefravær. Både i min familie og i forhold til mine medarbejdere ser jeg stor værdi i struktur, at være direkte og at forvente, at alle bidrager.

Kommunikér særaftaler klart

Det kan være svært som leder at skabe forståelse for, at en kollega i en periode har brug for at arbejde meget lidt eller på andre tider end de øvrige. Lederne er enige om, at der også er brug for stor tydelighed, når de indgår særaftaler med medarbejdere - både af hensyn til den sygemeldte og for ikke at undergrave princippet om, at medarbejdere møder på arbejde i det antal timer, de får løn for.

Afdelingssygeplejerske Birgitte Christensen fortæller det altid åbent, når hun i perioder skærmer en medarbejder, der er syg eller behøver særligt hensyn for at forebygge sygefravær:

- Hvis medarbejderne oplever, at jeg i særlig grad beskytter en bestemt medarbejder i en periode, så skal de stole på, at der er grund til de særlige hensyn. Derfor er det vigtigt, jeg fortæller hovedpunkterne i en særaftale til resten.

Når kollegerne ved, hvad det handler om, føler de også omsorg og forståelse for, at der tages nødvendige hensyn til den pågældende. Den forståelse kan man ikke tage for givet, fastslår Birgitte Christensen.

Tydeligheden om særaftaler er ifølge lederne særlig vigtig i forhold til langtidssyge, og når medarbejdere i en periode kun arbejder i få timer. Det er blandt andet med til at forebygge myter og sladder.

Hvis en medarbejder får en særaftale om nedsat tid i en periode, kan alle kolleger se, at den pågældende går tidligere hjem end normalt. Derfor skal alle gøres bekendt med, at der er lavet en særaftale, fastslår indkøbschef Annette Bjørn. Hun aftaler altid med medarbejderen, hvad kollegerne skal have at vide om særaftalen, og om medarbejderen selv vil orientere kollegerne, eller hun skal gøre det.

Servicechef Tom Johansen oplyser aldrig direkte, hvad en sygemeldt medarbejder fejler, og hvad han har aftalt med den sygemeldte. Men ved morgenmødet sørger han for at hilse kollegerne fra den sygemeldte og fortæller, om der er taget særlige hensyn for at kunne fastholde den pågældende.

Afdelingssygeplejerske Camilla Lund Hansen aftaler altid med sygemeldte medarbejdere, hvad hun kan fortælle kollegerne, og hun spørger den syge, om der er en bestemt kollega, der må ringe.

Gensidige aftaler

Lederne er også tydelige om den spilleregul, at omsorg og hensyn går begge veje. Når lederen og arbejdspladsen er fleksibel og tager ansvar, forventes medarbejderen at gøre det samme. Rettigheder og pligter følges ad. Der gælder regler for sygefravær, men også om tilstedeværelse.

Når funktionsleder Hanne Kristiansen fornemmer, at en medarbejder finder sit job hårdt og har højt fravær, kan hun godt adressere, at der er et misforhold mellem den tid, medarbej-

deren er til stede, og den tid, vedkommende får løn for.

- I den situation kan jeg eksempelvis sige, at "dit høje fravær kan tyde på, at det er for hårdt for dig at arbejde her, du fortjener noget, der passer dig bedre". Jeg kan også sige, at "du er her 30 timer, men får løn for 37 timer - måske det ville være godt med nedsat tid i en periode".

At være så direkte kan indimellem afføde møgfald, forklarer Hanne Kristiansen, men hun har også oplevet, at der falder en sten fra medarbejderens hjerte.

- Man må som leder ikke være bange for at sige den slags og at påpege, at der er andre muligheder. Det er en leders opgave, siger hun.

Afdelingsleder Jeanette Nørregaard er også tydelig om, at hun forventer gensidighed, når det gælder trivsel og sygefravær. Hun gør, hvad hun kan, og det samme skal medarbejderne gøre.

- Jeg skal nok skabe rammerne, men de skal bidrage med deres faglighed og erfaring, tage ansvar for helheden i opgaveløsningen og tage selvstændige initiativer.



Vi kan som ledere kombinere omsorg og konsekvens, hvis vi ser og forstår vores medarbejdere. Fordi jeg kender mine medarbejdere og også er omsorgsfuld, kan jeg også udfordre dem og sætte grænser på en god måde.

Afdelingssygeplejerske Helle Lykke Nielsen

Tydelighed og omsorg følges ad

Lederne vurderer, at medarbejderne har det godt med tydelige krav og forventninger fra ledelsen, fordi lederne samtidig er omsorgsfulde.

Afdelingssygeplejerske Helle Lykke Nielsen er overbevist om, at hendes medarbejdere accepterer, når hun skærer igennem og stiller krav, fordi de ved, at hun kender og forstår dem.

- Vi kan som ledere kombinere omsorg og konsekvens, hvis vi ser og forstår vores medarbejdere. Fordi jeg kender mine medarbejdere og også er omsorgsfuld, kan jeg også udfor-

dre dem og sætte grænser på en god måde.

Funktionsleder Hanne Kristiansen formulerer det kort og klart:

- For en god leder kan omsorg og konsekvens eksistere i samme vejstrækning.

Fravær er ikke altid en ret

Lederne er enige om, at sygdom ikke per definition skal udløse fravær. De har skabt en kultur, hvor medarbejdere i nogle situationer godt kan komme på arbejde, selvom de har sygdomssymptomer.

- Ved afdelingsmøderne taler vi åbent om, hvorvidt man behøver melde sig syg, hvis man fx har hovedpine, eller om man kan arbejde og tages hensyn til. Før blev al tale om sygdom og fravær anset for at snage, nu er det kulturelt accepteret, siger afdelingsleder John Nelander Kielstrup.

Servicechef Tom Johansen taler også med sine medarbejdere om, at der er forskellige måder at være syg på, og at man måske kan kompensere for nogle af dem ved at lade medarbejderen arbejde med noget andet.

Lederne er omhyggelige med at forklare deres medarbejdere, at sygefravær ikke altid er en ret. Når en medarbejder har et sygt barn, er det hos flere ledere ikke nok at ringe ind og melde barns første sygedag. En del af lederne spørger ind til barnets syg-



dom, og om det fx er muligt at møde senere eller arbejde hjemme.

I indkøbschef Annette Bjørns afdeling er det normalt at arbejde hjemme og besvare mails, hvis man bare er forkølet. Hun spørger altid en medarbejder med et sygt barn, om det er muligt at arbejde hjemmefra; det kan fx være tilfældet, hvis barnet har det okay, men bare ikke er frisk nok til at komme i daginstitution.

Fravær ved børns sygdom er heller ingen selvfølge for cheføkonoma Charlotte Ancker og hendes medarbejdere:

- Mine medarbejdere ringer ikke bare og siger, at de bliver hjemme med et sygt barn. De tager ansvar. Det er ikke altid muligt at give dem fri, så vi har rigtig mange fleksible løsninger.

I nogle tilfælde bliver det løst ved, at medarbejderen arbejder hjemmefra eller møder senere, når ægtefællen kan afløse. En medarbejder i køkkenets bagerafdeling skulle bage rugbrød, men datteren fik høj feber. Det løste medarbejderen selv ved at tage ind om natten for at bage rugbrød. Hun vidste, at kollegerne var afhængige af hendes indsats.

Nej til sladder forebygger sygefravær

Lederne peger på, at det er en del af indsatsen mod sygefravær at sætte ind over for brok og bagtalelse - simpelthen fordi det er sygdoms- og fraværsfremkaldende. Også på det punkt er de særdeles tydelige, og mange har trukket klare grænser for, hvad de vil acceptere.

Cheføkonoma Charlotte Ancker har ingen tolerance over for sladder om kolleger:

- Jeg gider ikke, at nogen sladrer. Jeg hader det. Ofte opstår det af en eller anden lille åndssvag ting, som kan vokse rigtig meget. Jeg prøver at konfrontere det på en kærlig måde, hvor jeg beder parterne om kun at gå efter bolden. Det er vi ikke i mål med endnu, men vi er godt på vej.

Også afdelingsleder Jeanette Nørregaard oplevede i starten som leder, at nogle medarbejdere var meget hårde ved hinanden. Hun gjorde kort proces:

- Der var nærmest tendens til mobning. Jeg opbyggede den nødvendige tillid, så medarbejderne turde komme og fortælle mig om eksempler på en

urimeligt hård omgangstone. De grove tilfælde følte jeg en stor forpligtelse til at reagere på. Nogle medarbejdere gik selv, andre blev afskediget, fordi de direkte var en hindring for den kultur, jeg var ved at opbygge.

Hvis en medarbejder går længe og er sur, ser hun det som sit ansvar som leder at konfrontere vedkommende:

- Så spørger jeg, "hvor længe tror du, at du vil være sur?". For surhed giver sygdom.

Opdragelse i tilstedeværelse

Unge holdning til fravær er også en udfordring, man som leder er nødt til at adressere, fastslår flere ledere. Én af dem er cheføkonoma Charlotte Ancker. Hun oplever, at mange unge har vænnet sig til højt fravær på deres uddannelse. Hvis de ringer til hende og siger, at de ikke ved, om de er friske nok til at komme, fordi de har hovedpine eller menstruationssmerter, siger hun ofte, at en smertestillende pille måske kan løse problemet, og at de eventuelt kan prøve at komme og så gå hjem, hvis det ikke går.

Afdelingssygeplejerske Camilla Lund Hansen har også den erfaring, at en del unge medarbejdere, studerende og sygeplejerskeelever skal "opdrages" til at føle et ansvar for fællesskabet og ikke melde sig syge, hvis de godt kunne gå på arbejde.

- Nogle unge melder sig syge, som vinden blæser. Derfor har vi indført systematiske introsamtaler hos mig ved ansættelsen og efter en, tre og seks måneder, hvor jeg gennemgår sygefraværspolitikken og afdelingens holdninger til sygefravær.

Serviceleder Annette Ellyt ville ønske, at man i det offentlige generelt var tydeligere om, at man selvfølgelig skal arbejde i det antal timer, man får løn for.





Det er vigtigt at have fokus på, at raske medarbejdere løber hurtigere, når en syg kollega er væk i længere tid.

Det skal de raske anerkendes for.

Indkøbschef Annette Bjørn.

- Det er lidt slattent, at det i mange offentlige institutioner er lidt fy-fy at sige til en medarbejder, at vi kræver altså den arbejdsindsats, vi betaler dig for. Derhjemme ville vi ikke drømme om at betale en håndværker eller mekaniker løn i 37 timer for 25 timers arbejde.

Camilla Lund Hansen betoner over for medarbejderne, at de også har et ansvar for at skabe balance mellem arbejde og deres øvrige liv. At regionen køber deres tid i x antal timer, at de ved fortsat højt fravær næste gang sidder over for oversygeplejersken, og de kan blive bedt om at gå ned i tid for at skabe bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Undgå at syge går på arbejde

Lederne oplever ikke, at deres klare krav og forventninger presser medarbejdere til at komme på arbejde, før de er raske. For de er samtidig omhyggelige med at kommunikere, at det er helt i orden at blive hjemme, når man ikke kan komme på arbejde. Men det er en delikat balance, fastslår de.

- Er man syg, så er man syg. Jeg mindes en enkelt sygeplejerske, der raskmeldte sig, men da hun kom, var hun ikke helt frisk, og så bad jeg hende tage hjem igen, siger afdelingssygeplejerske Camilla Lund Hansen.

Afdelingssygeplejerske Birgitte Christensen sender også medarbejdere hjem igen, hvis de kommer på arbejde, før de er raske. Men hun ser helst, at medarbejderne gør op med sig selv, om de er raske nok til at komme på arbejde:

- Det kan være en svær balance. Nogle gange spørger sygemeldte medarbejdere mig, om de skal komme. Det er stor tillid at vise mig, men det ansvar må de selv bære, så jeg spørger altid dem tilbage: "Synes du selv, du er klar til at komme?" Så får vi en samtale om situationen og finder en løsning.

Indkøbschef Annette Bjørn oplever også en sjælden gang imellem, at sygemeldte medarbejdere følger en sag til dørs, selvom de burde ligge under dynen.

- Mine medarbejdere er samvittighedsfulde og dedikerede vidensarbejdere, hvor arbejde og interesse flyder sammen. Det giver den særlige udfordring i forhold til sygefravær, at jeg som leder skal sikre, at engagementet ikke tager overhånd. Nogle gange er jeg nødt til at sige: "Stop, du er syg."

Hun har også indført, at der laves klare aftaler om, hvem der overtager en syg medarbejders arbejdsopgaver, og om det er okay, at en kollega ringer hjem til den sygemeldte og bliver briefet om en opgave.

Husk de raske

Det er ifølge lederne også meget vigtigt, at lederen balancerer både indsatsen og retorikken, så de raske medarbejdere ikke føler sig ramt, når lederen taler om og handler i forhold til sygefravær. De raske skal samtidig anerkendes for at yde en ekstra indsats, når en kollega er syg.

- Det er vigtigt at have fokus på, at raske medarbejdere løber hurtigere, når en syg kollega er væk i længere

tid. Det skal de raske anerkendes for, siger indkøbschef Annette Bjørn.

Som leder skal man desuden være meget opmærksom på ikke at tale om fravær i store grupper, hvis det kun er nogle få, som har udfordringen, fastslår afdelingsleder Jeanette Nørregaard:

- Ledere kan risikere at tale for meget om de få procent, der har sygefravær, og for lidt om de mange, der ikke har noget fravær.

Hun opfordrer samtidig ledere til at være meget tydelige om, at en aktiv indsats mod sygefravær også er et nødvendigt hensyn til raske:

- Hvis man ikke får bremset et højt sygefravær, presser man de raske. Det er vigtigt at tale om.

80 procent af serviceleder Annette Ellyts medarbejdere har ikke haft noget sygefravær det sidste år. Så de skal ikke hele tiden høre på, at sygefraværet er for højt, understreger hun.

I takt med, at fraværet er faldet, har lederne da også skruet ned for blusset i deres omtale af sygefravær.

- I dag, hvor fraværet er lavt, husker jeg at rose og fremhæve fordelene ved lavt fravær og ikke at have for stort fokus på fravær som et problem, siger afdelingssygeplejerske Camilla Lund Hansen.

Selv når lederen har godt styr på sygefraværet, må det dog aldrig blive en sovepude, lyder det også samstemmende fra lederne. De fleste af dem har stadig en løbende dialog om, hvor vigtigt det er, at medarbejderne er raske, og nogle af lederne har valgt at bevare fravær som et fast punkt på personalemøder.

Region Syddanmarks initiativer for et lavt sygefravær

Region Syddanmark har igennem flere år arbejdet målrettet for at øge trivslen og nedbringe sygefraværet på regionens arbejdspladser – blandt andet via følgende initiativer.

Et politisk indsatsområde

Sygefravær, trivsel, social kapital og fokus på kerneopgaven har gennem de seneste år været strategiske pejlemærker for regionen. Sygefravær og trivsel er et indsatsområde for regionsrådet, og fremdriften rapporteres løbende til politikerne.

Måltal for enhederne

Der er udarbejdet sygefraværs mål for sygehusene, socialområdet og regionshuset. Der laves og udsendes løbende status over sygefraværet for de enkelte enheder, og Koncern HR følger op på de enheder, der har svært ved at nå måltallene.

Tilfredshedsmålinger og HR nøgletal

Alle afdelinger i regionen har løbende tilfredshedsundersøgelser med fokus på social kapital og trivsel. Undersøgelserne følges op af lokale handlingsplaner. På regionens intranet findes de nyeste sygefraværstal, og alle ledere kan vælge automatisk at få en

besked om medarbejdernes sygefravær.

Kurser til ledere og tillidsvalgte

Der er løbende tilbud om temadage og kurser til ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter om bestemte temaer inden for trivsel og sygefravær: den svære samtale, den sundeste ledelse, italesættelse af sygefraværskultur, træning af dialogkompetencer, spot den stressede medarbejder m.fl.

Strategiske uddannelsesindsatser

Flere afdelinger har planlagt strategiske uddannelsesindsatser, så alle ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter kommer samlet på kurser. Det gælder fx TRIO-kurser om sygefravær og trivsel. Flere enheder har afholdt særlige forløb for personaleansvarlige ledere af enheder, der gennem en længere periode har haft et højt sygefravær.

Partnerskaber med kommunale jobcentre

Region Syddanmark har lavet partnerskabsaftaler med alle regionens kommuner med henblik på at styrke samarbejdet om blandt andet at fastholde medarbejdere, der har udsigt til langvarig sygdom, med en hurtig og målrettet indsats.

MED- og arbejdsmiljø-uddannelse og MED-udvalg

MED-udvalg og arbejdsmiljøgrupper er centrale i arbejdet med sygefravær og trivsel. Derfor indgår disse temaer også som en del af deres tilbud om uddannelse og efteruddannelse. Hæftet "Kom fravær i forkøbet" er særligt møntet på, at MED-udvalget kan afklare, hvordan de lokalt vil arbejde med sygefravær og trivsel.

Lokal HR-rådgivning og regionalt netværk

Lokale HR-afdelinger rådgiver i fraværs-, trivsels- og rundbordssamtaler mv. I en regional netværksgruppe deles løbende erfaringer og viden om indsatsen for at øge trivsel og mindske sygefravær.

Udviklingsarbejde med forskere og andre regioner

Koncern HR har i samarbejde med forskere og andre løbende undersøgt udfordringer og løsningsveje omkring sygefravær og trivsel. Koncern HR samarbejder også om pilotprojekter med flere af regionens enheder og med andre regioner, der har samme målsætninger på området.

Læs mere om sygefravær og trivsel

Konkrete afprøvninger af særlige tiltag

Syddanske Vaskerier har fx gennem flere år testet elastikstyrketræning på vaskerier. Andre afdelinger har afprøvet forskellige interventioner i forhold til konflikthåndtering på arbejdspladsen.

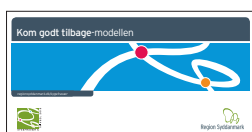
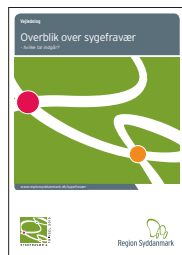
Informationsmateriale

Koncern HR har løbende udarbejdet og distribueret materiale om trivsel og sygefravær til ledere og medarbejdere. Se oversigten til højre.

Sektion om sygefravær på HR-Portalen

På HR-portalen er der en hel sektion med inspiration til både at håndtere og forebygge sygefravær. Foruden en præsentation af regionens tilgang og indsatser på området er der links til publikationer, e-kurser, videooplæg mv.

Besøg rsyd.dk/sygefravær.



Overblik over sygefravær

Vejledningen beskriver kort, hvor sygefraværstallene findes, og hvilke tal der indgår i sygefraværsprocenten.

1-5-15-modellen

Minipjece om, hvad lederen og den sygemeldte kan tale om på dag 1, 5 og 15.

Kom godt tilbage-modellen

Vejledning til ledere om systematiske samtaler med langtidssygemeldte medarbejdere.

Den sundeste ledelse

Resultater fra en undersøgelse af, hvad der kendetegner ledelsen på arbejdspladser med høj trivsel og lavt sygefravær.

Vælg den sundeste leder

Gode råd om at rekruttere ledere, der skaber høj trivsel og lavt sygefravær.

Kom fravær i forkøbet

Gode råd til MED-udvalg om at forebygge og håndtere langvarigt sygefravær.

Social kapital i praksis

Hæfte med 12 eksempler på arbejdspladser i regionen, der på forskellig vis har styrket deres sociale kapital.

Find kerneopgaven og sæt den i spil

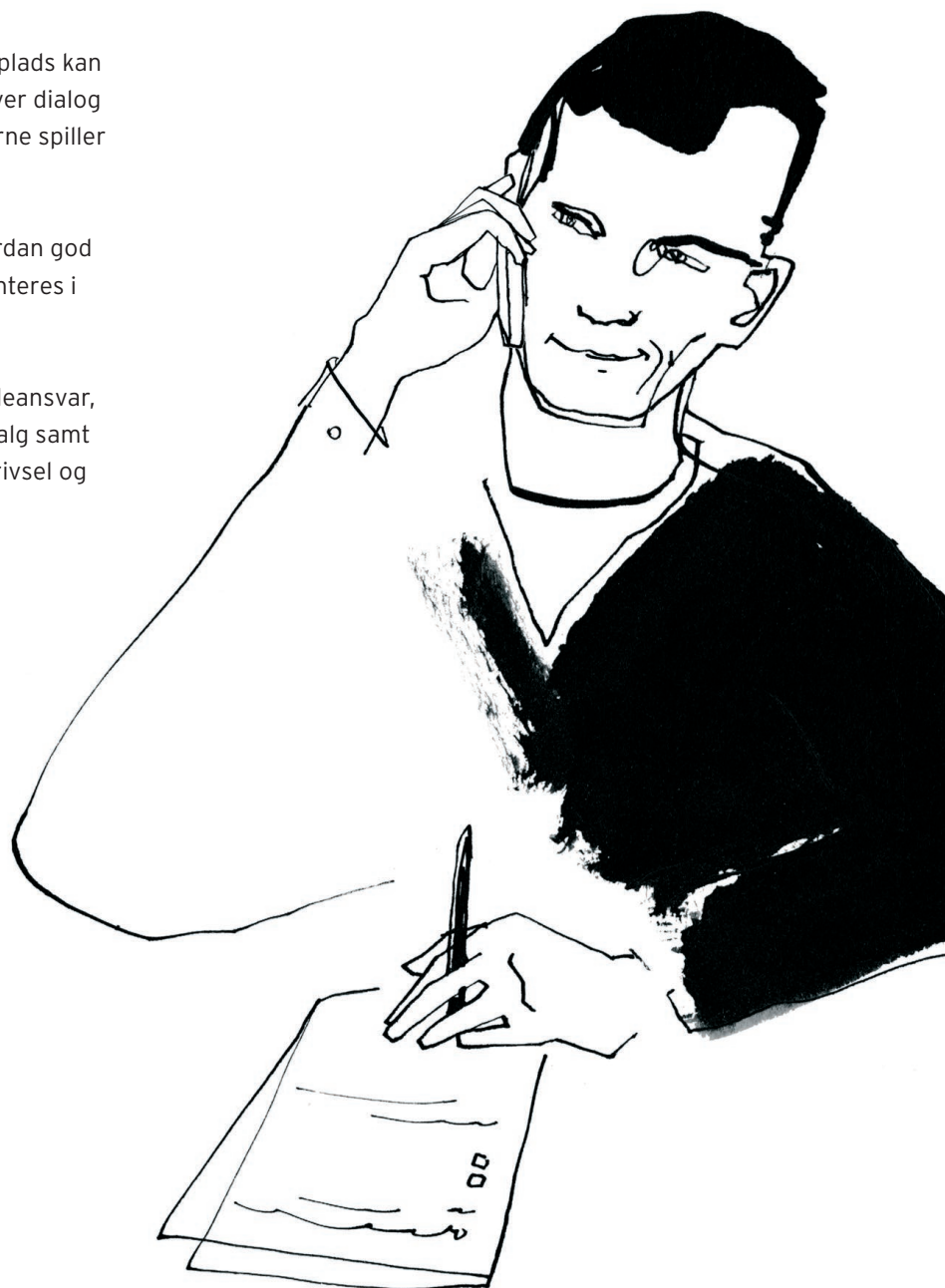
Hæfte for afdelinger, der gerne vil finde deres kerneopgave og sætte den i spil i hverdagen. Indeholder procesøvelser, cases og interview.

Alle publikationerne kan hentes på rsyd.dk/sygefravær

Et højt sygefravær er noget, den enkelte arbejdsplads kan og bør påvirke aktivt. Det er en opgave, der kræver dialog og godt samspil mellem mange parter, men lederne spiller en afgørende rolle.

Det er baggrunden for den undersøgelse af, hvordan god ledelse kan nedbringe sygefraværet, som præsenteres i dette hæfte.

Hæftet er skrevet til ledere med direkte personaleansvar, men også andre ledere, medlemmer af MED-udvalg samt tillidsvalgte kan bruge det i arbejdet for højere trivsel og lavere sygefravær.



Region Syddanmark