



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

**Nr. 4 – 2012**

**Tema: Sygefraværet – fra betændt syg til konstruktivt raskmeldt!**

**Konkrete redskaber til at arbejde med at nedbringe sygefraværet...**

Lad to ting stå klart, inden du går i gang med dette nummer af Opdateret Lederskab:

**1 Sygefraværet – eskalerer i disse år, og det koster spidsen af en jetjager for samfundet! Og for den enkelte virksomhed...**

**2 Når vi er kommet til enden af dette nummer – får du et suverænt tilbud på et redskab til at håndtere sygefraværet. Et spritnyt elektronisk redskab, som vi lancerer 1. september 2012!**

**Det samlede sygefravær i hele Danmark – koster 150.000 fuldtidsarbejdere pr. dag! Eller 55,7 mia. kr., hvoraf de ca. 41 mia. kr. betales af danske virksomheder. Hertil kommer så en lang række indirekte omkostninger (omkostninger ved at finde vikarer, tab af service og goodwill, omlægning af arbejds gange, registrering o.l.).**

**Og endnu værre: De menneskelige omkostninger for den syge kan være enorme.**

**Der er al mulig grund til at kaste megen opmærksomhed på temaet – og gøre noget konstruktivt ved det!**

**Det skal vi her se på...**

*God læselyst!*

Sygefraværet – er et fokuspunkt. Således i de fleste danske kommuner, på hospitaler – og nu også i en lang række større private virksomheder.

Hvorfor dog? Er man syg, så er man vel syg!?

Tja, men så enkelt er billedet ikke, når vi ser det i dag. Korrekt: en influenza er en influenza. Men masser af sygdomme har udspring i trivsel og den måde man lever på privat og på arbejde. Derfor er det nødvendigt at se sygdom i et bredere og mere holistisk perspektiv.

Og det er netop, hvad vi vil gøre her...



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

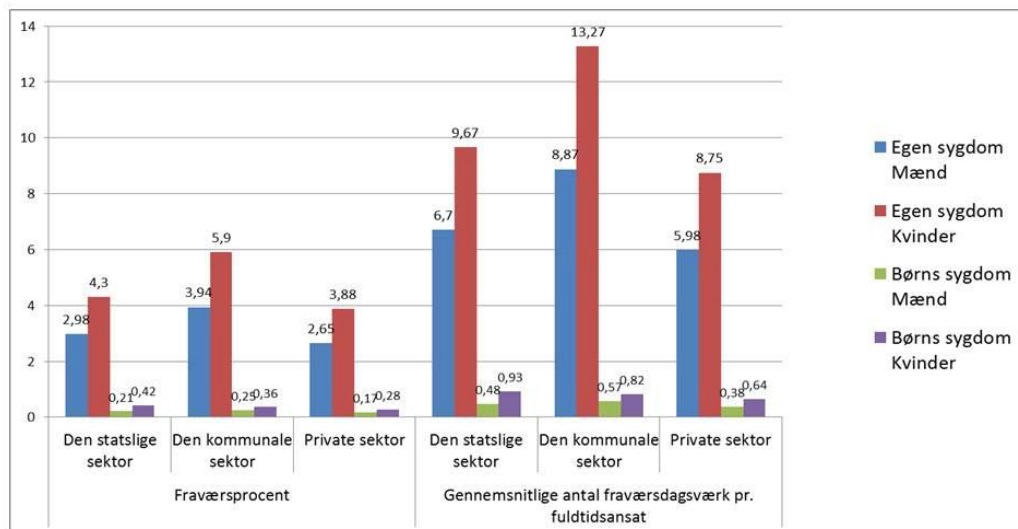
ISSN 1901-0885

## Hvad handler det om? og hvilket omfang?

Danmarks Statistik viser omfanget – fordelt på sektorer og på køn.

### Fravær

efter tid, køn, fraværsindikator, sektor og fraværsårsag



Fra Danmarks Statistik, år 2010.

Der tages enkelte forbehold over for sektor-sammenligninger.



Graferne viser et tydeligt billede:

Kvinder er markant mere syge end mænd, og de tager også mest fra, når børnene er syge. Kommunalt ansatte er generelt langt mere syge end den statslige sektor – og privatansatte, som er bundscorer, både for mænd og kvinder.

Man kan kun gisne om årsagerne til at de kommunalt ansatte er langt mere syge?

Men vi har givet vis her årsagerne til, at de kommunale aktører er dem, som har taget meget håndfast på en konstruktiv måde at håndtere sygefraværet på. De har klart mest at hente! I gennemsnit ligger kommunale kvinder på næsten 3 arbejdsugers sygefravær om året. Tænk, hvis det kunne halveres? Det ville nok betyde ca. 10 mia. kroner i kommunekasserne, som kunne bruges til flere varme hænder i institutioner og plejesektoren og til at bygge bedre skoler og infrastruktur. For slet ikke at tale om det menneskelige aspekt, når medarbejdere trives bedre og derfor er mindre syge som følge af arbejdsmiljøet.

Det er ganske enkelt en kritisk parameter at tage alvorligt fat om sygefraværet!

## Forhold på arbejdspladsen, der kan øge sygefravær

- Lav tilfredshed med ledelsen
- Lav støtte fra nærmeste leder
- Arbejde foroverbøjet
- Graden af fysisk belastning i arbejdet
- Arbejde med hænderne løftet over skulderhøjde/hænderne drejet



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- Arbejdet med bøjet/vredet øvre ryg/nakke
- Træk/skub af tunge byrder
- Ensidigt gentaget arbejde
- Lave udviklingsmuligheder i arbejdet

## Forhold på arbejdspladsen, der gavner helbredet

Modsat er der andre faktorer der påvirke de ansattes helbred positivt, så sygefraværet bliver mindre:

- Indflydelse
- Social støtte
- Forudsigelighed
- Sikkerhed i jobbet.

*(Kilde: Work environment factors associated with longterm sickness absence and return to work)*

## Fraværspolitik

Det er meget vigtigt, at arbejdspladsen har en gennemtænkt – og godt kommunikeret - fraværspolitik. Den bør indeholde nogle grundholdninger til medarbejderen, og at arbejdspladsen vil tage vare om den enkelte medarbejders trivsel. Fokus på sygefravær betyder både synlighed og åbenhed: Synlighed om, hvordan og hvornår man tager sygefraværssamtaler – og åbenhed om de evt. aftaler, der involverer aktion fra arbejdspladsen (f.eks. særlige arbejdsvilkår, nedsat tid o.l.).

Efter januar 2010 er enhver dansk arbejdsgiver (uanset om man er privat eller offentlig) forpligtet til at afholde en samtale med den sygemeldte medarbejder senest 4 uger efter den første sygedag!

Dette er en minimumspligt. Mange arbejdspladser har allerede udarbejdet fraværspolitikker, som tager fat langt tidligere – og med meget gode resultater.

Jeg har set masser af arbejdspladser med erfaring i aktiv fraværspolitik – som helt konsekvent har sagt, at enhver sygemelding sker til lederen (og altså ikke til en kollega), og at lederen har ansvar for at tage personlig samtale med den sygemeldte på dag 1, dag 5, dag 14 og dag 28 med lidt forskellige dagsordener. De første kan være pr. telefon. Men det er lederen, der har pligt til at føre disse samtaler og dokumentere dem i et kort referat. Og det giver den gode sidegevinst, at der vises synlig ledelse. Endvidere har mange også en nedskrevet politik om, at et antal drypvise sygeperioder inden for en given tidsramme altid udløser en særlig samtale med lederen. F.eks. 5 sygeperioder inden for 3 måneder – så kommer der en drypvise sygefraværssamtale.

## Etik og ledelse

Der er klare regler for, hvad lederen må spørge ind til ved samtaler med den sygemeldte. Som hovedregel må lederen ikke spørge medarbejderen om, hvad medarbejderen fejler. Og det skyldes, at



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

oplysninger om sygdom betragtes som personfølsomme. Hvis medarbejderen af egen drift fortæller om sygdommen – er det fuldt lovligt! Men lederen må på ingen måde presse medarbejderen til det.

Kun i tilfælde, hvor det skal indgå i vurderingen af, hvilke opgaver den sygemeldte kan varetage i fremtiden, kan diagnosen indgå.

## **Fra Arbejdsmarkedsstyrelsens guide:**

Loven tillader kun arbejdsgiveren at spørge, om medarbejderen lider af bestemte sygdomme, som har en direkte betydning for muligheden for at udføre det pågældende arbejde. Bagermesteren må gerne spørge bagersvenden, om han lider af allergi over for mel. Og butiksindehaveren i en hudplejeklinik må gerne spørge medarbejderen, om hun lider af parfumeallergi. Men at stille det generelle spørgsmål om diagnosen er altså ulovligt.

## **Fraværstatistik – og dens anvendelse**

Det kan anbefales at lave en fraværstatistik, som viser omfang, mønster og indsatsmuligheder. En sådan statistik bør være helt åben tilgængelig for alle medarbejdere. Jeg har flere gange haft meget gode erfaringer med at have den hængende på afdelingens opslagstavle.

En fraværstatistik skal kunne vise

- fraværsprocenten i afdelingen – men også i sammenlignelige afdelinger i virksomheden
- fraværsprocenten pr. faggruppe – og måske også fordelt på køn og alder
- fraværsprocenten fordelt på egen sygdom og børns sygdom (som omstående fra Danmarks Statistik)
- fravær periodiseret – både hen over året og pr. dage (fredag/mandag – eller onsdage?)
- langtidssygemeldinger – contra ad hoc-kortere
- pr. medarbejder (denne sidste skal man ikke hænge op på opslagstavlen!).

Men statistikken kan/må ikke stå alene!

Også her skal kommunikationen være knivskarp, så ikke fraværstatistikken bruges til at ”slå nogen i hovedet med” – men derimod til konstruktivt at se indsats- og handlingsmuligheder.

Jeg har haft meget gode erfaringer med at inddrage afdelingen i kreativ dialog i grupper om indsatser og prioritering af indsatser. Det giver med-ejerskab.

Helt overordnet skal fraværstatistikken anvendes til en dialog med den enkelte medarbejder (eller medarbejdergrupper) – for på basis af facts at forstå og kende årsager, som kan sættes i perspektiv gennem konkrete handlinger og indsatser.

To konkrete eksempler i virksomheder, jeg har arbejdet med:

- Et sted var der et overdimensioneret og påfaldende fravær på onsdage



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- Vi gik derfor i dialog med udvalgte medarbejdere/medarbejdergrupper og konstaterede, at for voldsomme arbejdsomgivelser med stramme deadlines gav så meget pres, at der var behov for ”et pusterum” midt på ugen, og det blev så i form af sygefravær på en enkelt dag: onsdag!
- Derfor skete der en vis omstrukturering, så alle de pressede grupper – fik enkelte opgaver af mere ”stille og rutinemæssig” karakter, som gjorde at sygefraværet faldt dramatisk og onsdags-sygdommen var stort set væk.
- Et sted var der en påfaldende markant stigning i sygefraværet midt på sommeren i en større afdeling
  - Vi gik ind og analyserede det, og det viste sig, at der ved en større fusion og omlægning fra ledelsen var blevet meldt ud, at man ikke kunne få sin sommerferie, som man ellers havde ønsket den... Det gav så bare markant sommerferie-sygdom!
  - Vi gik derefter ind og sikrede en fremadrettet gennemarbejdet og medarbejderinddraget rulleplan for valg af ferie for både jul, påske, sommer og efterår – og det fjernede den urimelige fraværspukkel om sommeren.

## Formålet med fraværssamtalen

Lederen må være klar på formålet med fraværssamtalen – og derfor kan netop anbefales en egentlig fraværspolitik, hvor sådanne temaer er gennemdrøftet mellem ledelse og medarbejdere.

I min optik må formålet med fraværssamtaler være: at leder og medarbejder medvirker til gensidige løsninger, som forkorter sygefraværperioden og om muligt sikrer, at sygefravær fremadrettet minimeres.

Hvis sygefraværet tyder på at blive længerevarende, så er der endnu et formål med samtalen: at medarbejderen bevarer kontakten til sin arbejdsplads – og om muligt kan vende tilbage i en gradueret skala efter muligheder og behov. Her handler det meget om at undgå, at medarbejderen marginaliseres gennem sit sygefravær.

## Fraværssamtalen

Helt overordnet skal lederen tale *arbejde* – og ikke sygdom! – med den fraværende under disse fraværssamtaler! Naturligvis indgår i god ledelse, at der udvises empati og omsorg – om end det ikke skal blive ”omklamrende” omsorg, men derimod professionelt og værdigt.

Udgangspunktet for fraværssamtaler er, at mange sygdomsfraværende jo ofte ikke er 100% uarbejdsdygtige. Faktisk vil en vis form for arbejde i mange situationer kunne fremme helbredelsen – i det mindste for en del psykiske lidelser. Det er sådanne perspektiver, man skal have med, når man fører samtalerne.

Under fraværssamtalen skal lederen prøve at afklare, hvornår medarbejderen kan ventes tilbage på arbejdspladsen. Men lederen skal også søge at afdække mulige årsager til sygefraværet, som der overordnet og aktuelt kan handles på for at forebygge.



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Samtalen kan bl.a. indholde sådanne temaer:

- Forventet sygdomsperiode
- Hvad arbejdspladsen kan gøre for hurtigere tilbagevenden?
- Hvilke opgaver er presserende at få løst fra kolleger?
- Er der forhold på arbejdspladsen som måske kan have medvirket til sygdommen?
- Hvad kunne bidrage til en hurtigere tilbagevenden?
- Videre kontakt under sygdomsperioden?
- Hvad skal kommunikeret til kollegerne?

## Dokumentation

Det er lederens ansvar, at samtalerne dokumenteres. Det vil sige, at der skrives referat/notat fra alle samtaler, som også tilgår medarbejderen. Heri kan aftaler og deadlines indgå.

## Relation til offentlige myndigheder

Der ligger klare retningslinjer for

- **mulighedserklæring** – en erklæring, som arbejdsgiveren kan bede om i henhold til sygedagpengeloven, og som udfyldes af lægen, arbejdsgiveren og medarbejderen. Se mere på [www.ams.dk](http://www.ams.dk).
- **fastholdelsesaftale** – kan medarbejderen bede om, hvis fraværsperioden omfatter mere end 8 uger, og her skal begge parter i forening bidrage med forslag til at fastholde tilknytningen til arbejdspladsen
- **refusioner** – søges efter gældende retningslinjer.

## Redskaber – et brag af et tilbud!

Fra 1. september 2012 lancerer musskema.dk vores meget spændende redskab til at styre hele dialogen om sygefravær. Det er et projekt udviklet i nært samspil med Sønderborg Kommune, og vi glæder os bare så meget til at præsentere det for offentligheden, fordi vi har mødt så kraftige ønsker om det fra mange sider og mange dele af landet.

Nu kommer det!

Det er en integreret del af MUS-konceptet – som jo koster 1.499 kr. + moms pr. leder pr. år, men så indeholder det også:

- elektronisk MUS med automatisk opfølgning, påmindelse af deadlines, grafiske oversigter som akkumuleres i en virksomhed, og opsamling af alle aftaler på ét sted



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- GRUS for teams
- Kompetenceafklaring og præsentation i et spindelvæv
- APV (Arbejdspladsvurdering) med alle features fra MUS-konceptet
- Sygefraværtsdialog – med egne dagsordener på de fastsatte samtaleintervaller hos jer og med opsamling på aftaler og automatiske påmindelser

Uden ekstra pris får alle kunderne nu dette gode redskab med i MUS-pakken!

Dét vil kunne styre dine sygefraværtsamtaler og opsamle dine aftaler med den enkelte, og det vil give dig en række gode rapporter pr. afdeling og for hele virksomheden.

*Alt sammen for at sikre de mest optimale vækstbetingelser for enhver virksomhed!*



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

## NYHED:

### MUS Academy, gratis e-learning



10 lektioner med e-learning om MUS og anvendelse af musskema.dk:

- MUS
- Kompetence-katalog
- GRUS
- Forberedelse og afvikling
- Referat og statistik
- Diverse output
- Mulighed for opgaver

Klik straks ind – og få del i opdateret viden om MUS:  
[www.musskema.dk](http://www.musskema.dk).



## Musskema.dk

– elektronisk MUS med masser af guf til ledere!

- Håndterer tre elementer let og elegant med stort overblik
  - Selve MUS-processen med automatiske grafer og støtte til opfølgning, med mulighed for at sætte deadline på aftaler – og derefter automatisk påmindelsesmail til leder/medarbejdere
  - Kompetenceafklaring individuelt og pr. afdeling – med elegant spindelvæv, som viser det ønskede niveau, det gennemsnitlige og det individuelle for hver kompetencedel – fagligt og personligt
  - GRUS til at håndtere gruppeudviklingssamtaler
- Musskema.dk giver overblik og sammenhængskraft
- Håndterer hele organisationen med alle dens ledelseslag
- Bevarer fuld fortrolighed på udsagn – men giver overblik på grafniveau
- Se selv demo'er på: [www.musskema.dk](http://www.musskema.dk).



## Hjælp til leder-, medarbejder- og organisationsudvikling

L\*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder – ud fra et udviklingsperspektiv
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation, teams og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil, kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!



*Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes oktober 2012.*