VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 31-10-2014

Tydelig ledelse nedbringer sygefraværet

Når medarbejderne er syge, er strepsils og næsespray ikke altid nok. Her spiller lederen også en afgørende rolle i forhold til at nedbringe sygefraværet. Ny undersøgelse giver råd om, hvordan ledelsen kan nedbringe sygefraværet.

Skribentinfo



Simone Stengaard
Væksthus for Ledelse

I kommuner med højest sygefravær, er fraværet 30 pct. højere end i kommuner med det laveste fravær. De kommuner med lavest fravær har ca. ti fraværsdage i gennemsnit pr. medarbejder om året. På arbejdspladserne er der typisk en fælles opfattelse af, at hvis man har høj feber er man syg og bliver hjemme, og er man frisk, så går man på arbejde. Men hvad nu, hvis man er halv-snottet? Det er i den gråzone mellem 'rigtig' syg og helt frisk, at der er mulighed for at nedbringe sygefraværet. Det handler i høj grad om den kultur, der er etableret på arbejdspladsen.

En kur mod sygefravær

Forhandlingsfællesskabet og KL har gennemført undersøgelsen af, hvordan sygefraværet kan nedbringes. Undersøgelsen er omtalt i magasinet "En kur mod sygefravær?". (http://www.personaleweb.dk/konference-om-sygefravaer-find-materialerne-her) Magasinet beskriver hvilke elementer, som kan nedbringe sygefraværet og bygger på erfaringer fra fire udvalgte kommuner.

Artiklen vil med udgangspunkt i erfaringerne fra de fire kommuner inspirere ledere til at nedbringe sygefraværet.

1. Italesæt sygefravær som et fælles ansvar

Før det er muligt at nedbringe sygefraværet, er det nødvendigt at italesætte det. Den måde sygefravær

omtales på, har afgørende betydning. I en kultur hvor sygefraværet er italesat som pjæk, der stiger fraværet. Skaber lederen derimod en motiverende kultur, er antallet af sygedage markant lavere. Ifølge Lotte Bøgh Andersen, professor i offentlig styring på Aarhus Universitet, er lederens vigtigste opgave at skabe en sund kultur, som hele organisationen forstår og deler.

Det skal være legitimt at tale om sygefravær, og det kræver åbenhed, ærlighed og tydelighed. På de arbejdspladser, hvor lederen skaber en kultur, hvor sygefravær opleves som et fælles ansvar og alle oplever hinanden som vigtige – der falder fraværet. Følelsen af at være værdifuld for arbejdspladsen og at være en del af et fælles ansvar, giver et øget incitament til at komme på arbejde.

2. Skab fælles ejerskab

Et aktivt og involveret MED-udvalg, der har fokus på arbejdet med sygefravær, kan medvirke til at fraværet falder. Sådan lyder erfaringerne fra de kommuner, som medvirker i undersøgelsen i magasinet. Her har udvalgene lige fra begyndelsen været aktivt involveret i at udforme politikkerne om sygefravær. Det har skabt klarhed om, hvad sygefraværsreglerne indebærer og har sænket antallet af fraværsdage.

Hvis sygefraværskulturen skal ændres, skal topledelsen sætte emnet højt på dagsordenen og alle ledere skal gå forrest og agere rollemodel for den nye fraværskultur. Husk at medarbejderne kopierer lederens adfærd og holdning.

3. Led ud fra social kapital

For at lederne kan gå forrest i indsatsen mod sygefraværet, skal lederne klædes på til opgaven. Ifølge de fire kommuner der deltager i magasinet, kan de både klædes på via kurser, der handler om samtaleteknikker og samarbejdet omkring fraværsindsatsen eller mere generel lederuddannelse.

En af de lederkompetencer, der er nødvendige for at nedbringe fraværet, er at kunne lede ud fra social kapital. Der er en tæt sammenhæng mellem ”at gøre det godt” og ”at have det godt”. Ved at skabe et arbejdsmiljø, hvor den enkelte finder mening i sit arbejde og kan gå stolt hjem, er der langt færre sygemeldinger.

4. Hold sygefraværssamtaler

Lederen skal holde sygefraværssamtaler. Under samtalerne skal der tales åbent om sygefraværet og medarbejderne skal forstå, at lederen holder øje med fraværet for begge parters skyld.

I Køge Kommune har de gode erfaringer med at ringe den sygemeldte op på 3. og 8. dagen, og den første fraværssamtale holder de inden, der er gået 14 dage. Også i Aarhus holder de den første fraværssamtale inden 14 dage.

Ifølge Lotte Bøgh Andersen afhænger effekten af samtalerne af, hvordan de bliver opfattet af medarbejderne. Om medarbejderne ser samtalerne som kontrol eller omsorg. Begge opfattelser findes, og derfor skal der arbejdes hårdt for, at alle får opfattelsen af, at samtalerne er et udtryk for omsorg.

5. Vær tålmodig

Sygefraværet nedbringes ikke fra den ene dag til den anden. Ledelsen skal tro på, at deres indsats virker, og de skal være tålmodige. Lederen skal oversætte og give fraværsstrategien mening for medarbejderne. Fraværet falder først, når kulturen er ændret og her skal lederen gå forrest i kulturarbejdet.

Kommunernes otte råd om, hvordan man leder og styrer sygefraværet:

- Beslut værdierne og fortællingen om sygefraværsindsatsen, før I vælger konkrete indsatser
- Sørg for topledelsens opbakning og aktive medvirken i processen med at nedbringe sygefraværet og skabe en ny kultur
- Inddrag medarbejderne fra starten
- Vælg en bred palet af værktøjer, og tilpas dem til jeres behov
- Benyt styring, der motiverer, frem for at kontrollere
- Kommunikér værdier, mål og metoder ærligt og omhyggeligt til alle
- Overvej nøje fordele og ulemper ved at bruge økonomisk incitamenter til at nedbringe sygefraværet
- Prioritér god lederuddannelse, og uddan ledere og MED-system i at håndtere sygefravær

Læs mere:

De skjulte velfærdsreserver