



Fokus på nærvær

– om at forebygge og nedbringe
sygefravær i staten

Januar 2003

Personalestyrelsen
Finansministeriet

Centralorganisationernes
Fællesudvalg (CFU)

Fokus på nærvær

- om at forebygge og nedbringe sygefravær i staten

Januar 2003

Fokus på nærvær – om at forebygge og nedbringe sygefravær i staten

Publikationen kan bestilles hos:

Schultz Information

Herstedvang 12

2620 Albertslund

Telefon 43 63 23 00

Fax 43 63 19 69

E-mail: Schultz@schultz.dk

Hjemmeside: www.schultz.dk

Henvendelse om publikationen kan i øvrigt ske til:

Personalestyrelsen

Arbejdsmarkedspolitisk kontor

Frederiksholms Kanal 6

1220 København K

Telefon 33 92 40 49

Akademikernes Centralorganisation

Telefon 33 69 40 40

Lærernes Centralorganisation og Overenskomstansattes Centralorganisation

Telefon 33 76 86 96

Statsansattes Kartel

Telefon 38 17 81 00

Statstjenestemændenes Centralorganisation II (COII)

Telefon 33 76 86 96

Omslag: Nordsjællands Trykcenter

Tryk: Nordsjællands Trykcenter

Oplag: 7.000

ISBN: 87-7956-085-7

Elektronisk publikation:

Produktion: Nordsjællands Trykcenter

ISBN: 87-7956-086-5

Publikation kan hentes på Personalestyrelsens hjemmeside: www.perst.dk og på CFU's hjemmeside: www.cfu-net.dk

Indholdsfortegnelse

Forord.....	5
Fakta og begreber om sygefravær.....	7
Fakta om sygefravær i staten.....	7
Årsager til sygefravær	13
Fravær – nærvær.....	15
Hvordan kommer I i gang?	17
Trin	17
Kortlægning.....	17
Årsager.....	18
Metoder og løsninger	18
Sygefraværspolitik	19
Evaluerings.....	19
Temaer: Fra analyse og viden til handling og resultat	20
Hvordan ser sygefraværet ud på jeres arbejdsplads?.....	21
Har I et problem med sygefraværet? Og hvor ligger det?.....	21
Viden om fraværet	21
Hvordan griber I arbejdet an?	23
Balancen mellem arbejdsliv og familieliv	25
Karakteristik af den familievenlige arbejdsplads	26
På vej mod den familievenlige arbejdsplads	28
Skaber I nærvær eller fravær på arbejdspladsen?	31
Fraværskultur eller nærværskultur	31
Kan I vende fravær til nærvær? Og skal I?	33

Metoder til at reducere sygefravær og forebygge fremtidigt sygefravær	37
Forbedring af arbejdsmiljøet.....	38
Tilpasninger af arbejdet.....	39
Sundhedsfremme	40
Oplysning og rådgivning.....	40
Kommunikation.....	40
Sygefraværssamtaler.....	41
Nyttige links.....	43

Forord

Det skal være attraktivt at arbejde på de statslige arbejdspladser. En attraktiv arbejdsplads er velfungerende, og giver medarbejdere og ledelse lyst til og mulighed for i fællesskab at yde deres bedste. En velfungerende arbejdsplads er bl.a. kendetegnet ved et lavt sygefravær.

Noget sygefravær er uundgåeligt. Men det sygefravær, der skyldes årsager, som arbejdspladsen har indflydelse på, er spild af tid – for alle. Det er dette fravær, som vi ønsker, at de statslige arbejdspladser skal arbejde målrettet med at nedbringe.

Denne pjece præsenterer en række konkrete metoder og anvisninger, som vi håber kan inspirere og medvirke til at nå dette mål.

Sygefravær er traditionelt et ømtåleligt emne, der indebærer såvel ledelsesmæssige som kollegiale udfordringer. Det er derfor vigtigt, at arbejdet med sygefraværet foregår i et tillidsfuldt og konstruktivt samarbejde mellem medarbejdere og ledelse.

Det naturlige forum for arbejdet er arbejdspladsens samarbejdsudvalg. En sygdoms- og fraværspolitik, der er udarbejdet i fællesskab og indgår i personalepolitikken, kan medvirke til at forbedre det sociale klima, arbejdsmiljøet og arbejdspladsens generelle effektivitet.

God arbejdslyst!

Fakta og begreber om sygefravær

Der findes ingen enkle definitioner eller forklaringer på, hvornår eller hvorfor man er syg. Alligevel kan arbejdspladsen ændre på nogle af årsagerne til sygdom og fravær. Med denne pjece vil Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU) inspirere og motivere samarbejdsudvalgene til at gøre en ekstra indsats for at

- analysere sygefraværet,
- finde årsagerne og
- gøre en aktiv indsats for at forebygge og nedbringe sygefraværet.

En aktiv indsats kan give gode resultater ved at

- skabe større åbenhed om sygdom,
- give viden om, hvordan arbejdspladsen kan nedbringe sygefraværet og, i forlængelse heraf,
- udvikle en personalepolitik, der nedbringer og forebygger sygefraværet, og samtidigt fastholder langtidssyge på arbejdspladsen.

Arbejdet skal forankres lokalt, idet selve fraværet og dets årsager forekommer dér og varierer fra arbejdsplads til arbejdsplads. Fremgangsmåderne i arbejdet skal endvidere passe til kulturen og medarbejdersammensætningen.

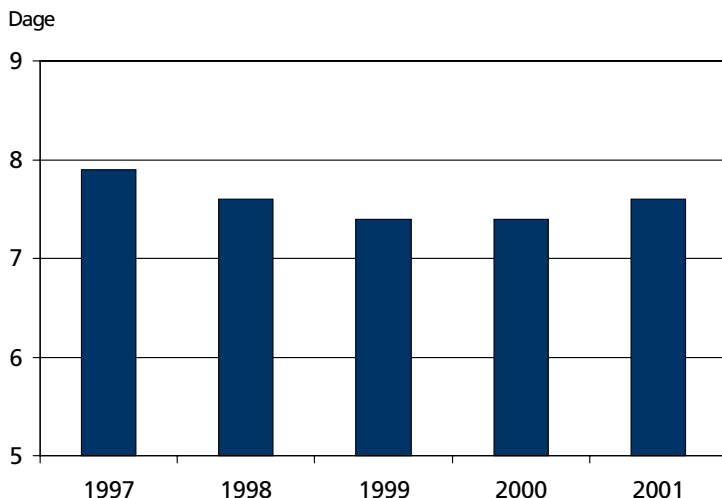
Fakta om sygefravær i staten

Arbejdspladsen kan få et første indtryk af fraværets størrelse i forhold til andre arbejdspladser ved at sammenligne det med gennemsnittet for staten, der i 2001 var på 7,6 dage pr. medarbejder.¹ Det er en lille stigning

¹Det er vanskeligt at sammenligne med niveauet i den private og (amts)kommunale sektor, da opgørelsesmetoderne er forskellige.

i forhold til de seneste to år, hvor fraværet har ligget på 7,4 dage. Gennemsnittet har ligget relativt stabilt de sidste fem år.²

Figur 1. Udviklingen i sygefraværet i staten i perioden 1997 til 2001



Kilde: Økonomistyrelsen (2002): Statens personaleforbrug 2001, s. 22.

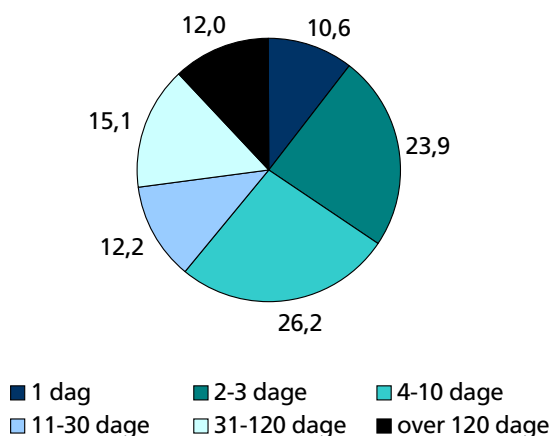
²Personalestyrelsen udarbejder statistik om sygefraværet på de statslige arbejdspladser. Disse indberetter sygefravær til Personalestyrelsen hvert kvartal. Som hovedregel sker denne indberetning til FRAV-systemet. Indberetningen er opdelt i forskellige typer af fravær: egen sygdom (inkl. arbejdsskade), barsel og adoption, barns første sygedag og særlige ferie(fri)dage. Der indberettes for alle ansatte i traditionel forstand, herunder personer ansat under det rummelige arbejdsmarked.

Personalestyrelsens statistik er blandt andet opdelt på ministerier og hovedkonti med mere end 10 ansatte. Statistikken offentliggøres i Statens personaleforbrug, som kan findes på Personalestyrelsens hjemmeside www.perst.dk eller Økonomistyrelsens hjemmeside www.oes.dk. Derudover findes sygefraværstatistik i publikationen Statens personale i tal fra november 2002.

Sygeperiodernes længde

Uanset om fraværet ligger over, under eller på gennemsnittet, kan det dække perioder af meget forskellig længde. Arbejdspladsen kan sammenligne fordelingen med figuren nedenunder, og for eksempel se, at lidt over 60 pct. af de statsansattes sygefravær har en varighed på 10 dage eller derunder.

Figur 2. Sygefraværsdage fordelt på fraværperiodernes varighed i 2001, pct.



Kilde: Økonomistyrelsen (2002): Statens personaleforbrug 2001, s. 25.

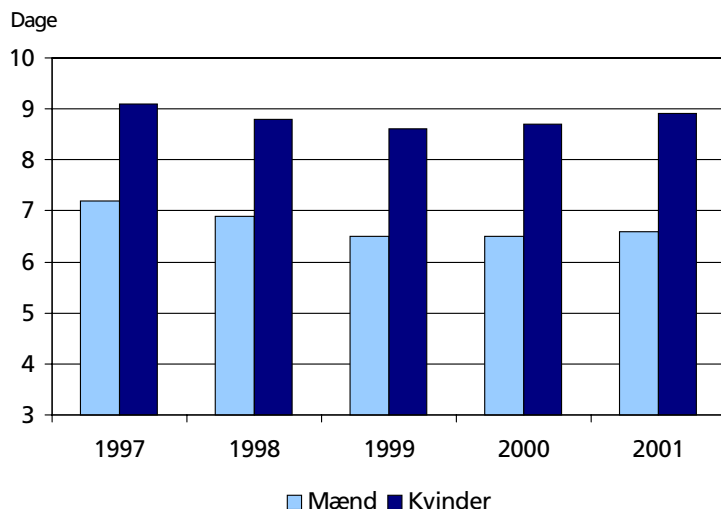
Er alle lige fraværende?

Sygefraværet er ulige fordelt på blandt andet køn, alder og personalegrupper, og arbejdspladsen bør også tage højde for samspillet mellem disse faktorer ved sammenligning med andre arbejdspladser.

Køn

Kvinder ansat i staten havde i 2001 et gennemsnitligt sygefravær på 8,9 dage, mens mændenes var på 6,6 dage. En forskel, der også findes på det private arbejdsmarked.³ For begge køn er der tale om en lille stigning i forhold til 2000.

Figur 3. Sygefraværet fordelt på køn



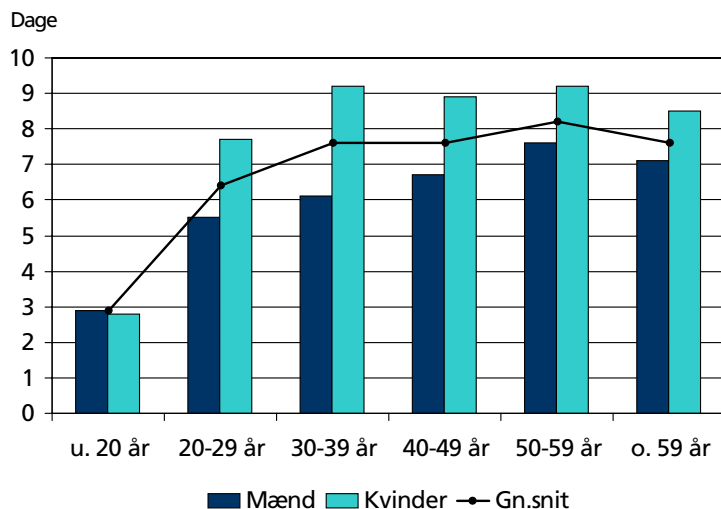
Kilde: Økonomistyrelsen (2002): Statens personaleforbrug 2001, s. 21.

³ DA: Arbejdsmarkedsrapport 2002, Sammenfatning, figur 7, s. 9.

Alder

Tendensen er, at sygefraværet stiger med alderen. Dog er der et fald for personer over 59 år i forhold til aldersgruppen 50-59 år. Dette gælder for begge køn.

Figur 4. Sygefraværet fordelt på aldersgrupper i 2001



Kilde: Økonomistyrelsen (2002): Statens personaleforbrug 2001, s. 27.

Personalegruppe

Det gennemsnitlige sygefravær fordelt på personalegrupper spænder fra 4,3 dage for akademikere til 10,9 dage for rengørings- og køkkenpersonale. Der er også meget stor forskel på hvor mange, der slet ikke har noget fravær overhovedet. Blandt ikke-faglærte arbejdere har 61 pct. aldrig en sygedag, hvor tallet for alle personalegrupper under ét er 39,6 pct. Der er således ikke sammenhæng mellem en gruppes sygefravær og hvor mange i gruppen, der har sygefravær. I alle personalegrupper, bortset fra faglærte og ufaglærte, er kvindernes sygefravær større end mændenes.

Tabel 1. Fraværsopgørelse for personalegrupper i 2001

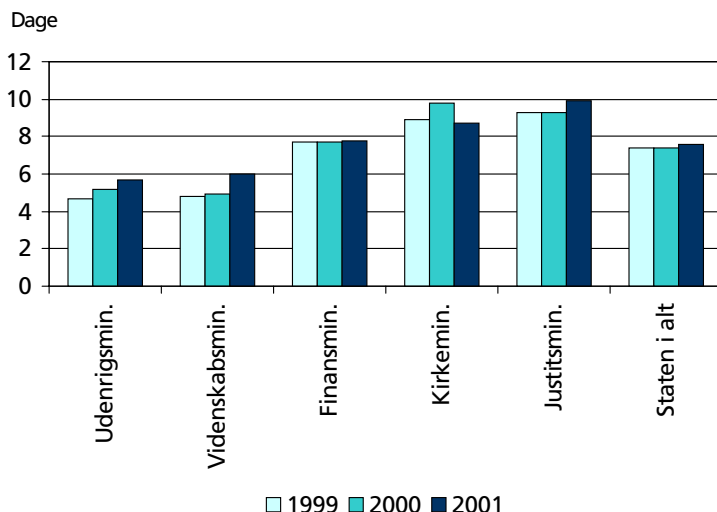
Personalegruppe	Gns. antal fraværsdage pr. ansat	Pct.andel uden fravær
Akademisk personale.....	4,3	47,3
Kontorpersonale	9,0	30,6
Rengørings- og køkkenpersonale	10,9	46,7
Faglærte arbejdere	6,8	38,7
Ikke-faglærte arbejdere.....	7,3	61,0
Øvrige	8,1	39,0
Alle.....	7,6	39,6

Kilde: Økonomistyrelsen (2002): Statens personaleforbrug 2001, s. 29 og særlig opgørelse.

Ministerområde

Der er stor forskel på størrelsen af sygefraværet på de forskellige ministerområder, fra godt fem dage til ti dage om året i gennemsnit pr. medarbejder. På figuren er vist fem ministerområder med henholdsvis lavt, mellem og højt sygefravær.

Figur 5. Sygefraværet fordelt på fem ministerområder



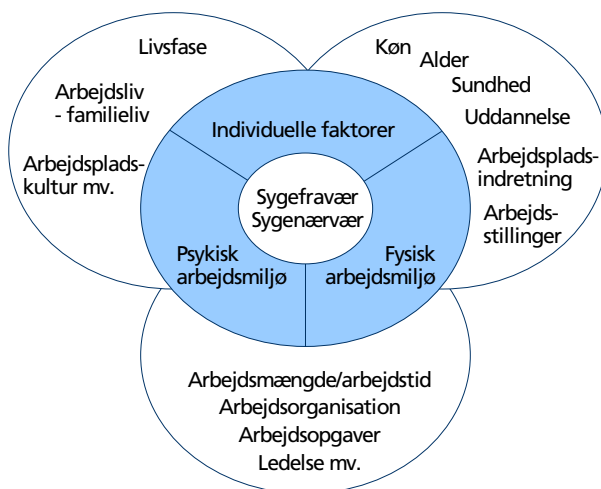
Kilde: Økonomistyrelsen (2002): Statens personaleforbrug 2000 og 2001.
 Note: Videnskabsministeriet er inkl. universiteter.

Årsager til sygefravær

Der findes ingen simpel sammenhæng mellem sygdom og fravær. Dels er der en glidende overgang mellem at være syg og rask, dels spiller forskellige forhold ind ved en persons vurdering af, om han eller hun er rask nok til at gå på arbejde.

Disse forhold kan inddeles i tre hovedgrupper: De individuelle faktorer, det fysiske arbejdsmiljø og det psykiske arbejdsmiljø.

Figur 6. Forhold der påvirker sygefravær og sygenærvær



Figuren illustrerer nogle sammenhænge mellem forhold, der kan påvirke den enkeltes fravær og nærvær. Der kan således være mange årsager – og kombinationer af årsager – til at blive hjemme på grund af sygdom (sygefravær) eller til at gå på arbejde, selvom man er syg (sygenærvær).

De mangeartede mulige årsager til sygefravær kan gøre det vanskeligt at tage fat på problemstillingen: Årsagen kan være en helt anden end først antaget, og det skaber usikkerhed for alle.

Hvis arbejdet med sygefravær skal blive en succes, kræver det derfor, at dialogen foregår i åbenhed og tillid, og at både ledere og medarbejdere er åbne over for de årsager, der bliver afdækket. En forudsætning for en god dialog er også en positiv tilgang til problemstillingen og til mulige løsninger.

Den brede tilgang skal derfor være et gennemgående træk i arbejdet med at forebygge og nedbringe sygefraværet. Det kan vise sig, at der er behov for initiativer, der forebygger sygdom i stedet for initiativer, der direkte fokuserer på nedbringelse af sygefraværet. Det kan også være, at der er behov for sundhedsfremme, f.eks. et motionsrum eller sund kantine mad.

Fravær – nærvær

Sondringen mellem fravær og nærvær kan anvendes som en ramme til at arbejde med sygefravær. Udgangspunktet er, at arbejdsgiveren via ansættelsesforholdet har et krav på arbejdstagerens arbejdskraft, dvs. at arbejdstageren skal være nærværende. Tilsvarende er udgangspunktet, at arbejdstageren ønsker at passe sit arbejde, dvs. ønsker at være nærværende.

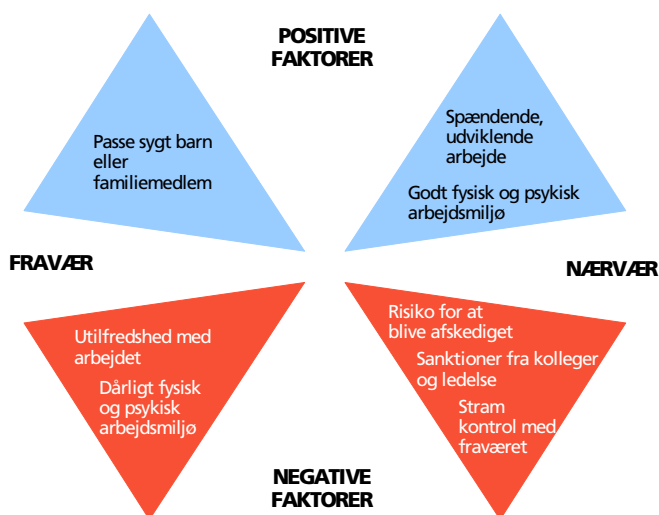
De faktorer, der kan medvirke til fravær eller nærvær, når der ikke er tale om egen sygdom, der umuliggør fremmøde, kan opdeles i positive og negative faktorer.

Positive *fraværs*faktorer tilskynder en person til at foretage sig andet end at være på arbejde, mens negative fraværsfaktorer er forhold, der holder en person væk fra arbejdet.

Positive *nærværs*faktorer er forhold, der gør det tiltrækkende at være på arbejdspladsen, mens negative nærværsfaktorer er forhold, der negativt tilskynder en person til at møde på sit arbejde.

Begreberne kan illustreres i følgende figur:

Figur 7. Fravær og nærvær, positive og negative faktorer



Hvordan kommer I i gang?

Trin

Hvis jeres arbejdsplads allerede har en sygefraværspolitik og har erfaringer med at reducere sygefraværet, kan I evaluere resultaterne og eventuelt revidere indsatsen. I det følgende kan I finde inspiration og vejledning hertil.

Hvis I ikke er begyndt endnu, kan I gå systematisk igennem følgende faser:

1. Foretag en *kortlægning* af sygefraværet.
2. Find fraværets *årsager* og fastlæg i fællesskab hvilke *metoder og løsninger*, som I vil anvende.
3. Fastlæg en lokalt tilpasset *politik* for sygefravær og det rummelige arbejdsmarked.
4. *Evaluer* resultaterne og juster jeres politik og metoder.

Kortlægning

Ved at kortlægge sygefraværet kan I tegne en fraværprofil for arbejdspladsen, og så er I godt på vej.

Tegn fraværprofilen ved at opgøre fraværet for forskellige grupper af medarbejdere i de forskellige afdelinger så detaljeret, som det skønnes nødvendigt. Som fraværsmål anbefales som minimum disse, alle opgjort for måned, kvartal og år:

1. Andel af medarbejderne, der har haft sygefravær.
2. Antal sygefraværperioder af kort varighed (under 2 uger).
3. Antal sygefraværperioder af lang varighed (over 2 uger).
4. Sygefraværsdage ved korttidsfravær, absolut og i procent.
5. Sygefraværsdage ved langtidsfravær, absolut og i procent.

Sammenlign fraværprofilen med relevante arbejdspladser, og brug den som udgangspunkt for en årsagsanalyse.

Årsager

Alle på arbejdspladsen ligger inde med data til en årsagsanalyse, og analysen bør derfor laves i fællesskab, for eksempel gennem åbne drøftelser af tallene. Hvad retter mistanken sig mod? Arbejdsmiljøbelastninger? En ufleksibel familiepolitik? En fraværsfremmende kultur? Eller noget helt andet? Med andre ord: Hvilke fraværsfaktorer dominerer hvor?

En nogenlunde enighed mellem ledelse og medarbejdere om svarene på disse spørgsmål er en forudsætning for at finde gode løsninger og sikre opbakning til dem.

Metoder og løsninger

Løsningsidéer kan opstå under arbejdet med årsagsanalysen, men ellers kan I prøve i fællesskab at arbejde jer igennem ideerne til indsatsområder i de efterfølgende artikler. For eksempel overveje

- om I skal anlægge et direkte fokus på selve fraværproblemet eller snarere arbejde med dets omgivende årsagsfaktorer,
- om I kan gøre mere for at få arbejdsliv og familieliv til at gå i spænd,
- om jeres arbejdsplads er præget af en fraværskultur, og om den burde udvikles i retning af en nærværskultur,
- om der er noget at hente på de områder, som forskning har udpeget som de lovende. Det vil sige ved at
 - forbedre det fysiske og psykiske arbejdsmiljø,
 - tilpasse opgaver for personer med en tidsbegrænset, nedsat arbejdsevne,
 - arbejde med sundhedsfremme,

- oplyse mere konkret og rådgive om mulighederne for at udføre bestemte arbejdsopgaver på trods af et helbredsproblem,
- kommunikere bedre,
- indføre sygefraværssamtaler.

Og så må I i øvrigt ikke glemme, at ændringer, der gennemføres af andre miljømæssige eller organisatoriske grunde, som en positiv sidegevinst kan have gode virkninger på sygefraværet.

Sygefraværspolitik

En sygefraværspolitik bør indeholde

- *mål* for indsatsen,
- en generel beskrivelse af de *metoder*, der kan blive anvendt, og
- nogle *retningslinier* for, hvornår de enkelte metoder skal tages i brug.

Sygefraværspolitikken handler om de indbyrdes forhold på arbejdspladsen, og den kan derfor kun skabes gennem et tillidsfuldt og åbent samarbejde mellem alle. Samarbejdsudvalget skal derfor sikre, at alle berørte grupper bliver inddraget og hørt.

Evaluering

Går det så den rigtige vej? Kun en løbende måling af sygefraværet før, under og efter en indsats kan give jer svaret.

Det bør være en nuanceret måling med fraværet fordelt på varighed, afdelinger, køn og andre relevante variable. Der kan nemlig sagtens tænkes modsatrettede ændringer i de forskellige grupper. Fraværet kan falde i én afdeling og stige i en anden, eller korttidsfraværet kan stige, mens langtidsfraværet falder. Modsat kan et fald i korttidsfraværet dække over, at færre bliver hjemme for at undgå langvarige helbredsforringelser, og et sådant fald er derfor ikke varigt.

Hvis der ingen positiv effekt har været, må I gennemtænke alle fortolkningsmuligheder: Er metoderne uegnede til jeres arbejdsplads? Er

de ikke blevet gennemført godt nok? Bredt nok? Intensivt nok? Har indsatsen endnu ikke været længe nok?

Eller er der måske tale om, at udviklingen ville have været endnu værre uden indsatsen? Det bør I ikke udelukke, for erfaringen viser, at en bevidst og fælles indsats virker, når den er bredt funderet og accepteret af både ledelse og medarbejdere.

Der er dermed gode muligheder for et godt resultat til gavn for alle parter.

Temaer: Fra analyse og viden til handling og resultat

I de følgende artikler belyses sygefravær fra forskellige vinkler:

- Den første artikel handler om, hvordan arbejdspladsen kan tage fat på sit eget sygefravær. Hvordan den kan skaffe sig den fornødne viden, og hvordan samarbejdsudvalget kan gribe arbejdet an.
- Kombinationen af arbejdsliv og familieliv kan være en udfordring, men en familievenlig arbejdsplads kan give glattere familier, mindre stressede medarbejdere, og arbejdspladsen kan blive mere attraktiv. Det er gode udgangspunkter for at nedbringe sygefraværet. Artiklen giver inspiration til, hvordan arbejdspladsen kan blive familievenlig.
- Det kan være af stor betydning for fraværet, om de ansatte føler, at deres fremmøde på arbejdet gør en forskel, og at der bliver lagt mærke til dem og deres arbejdsindsats. Artiklen giver inspiration til, hvordan arbejdspladsen kan undersøge, om den fokuserer på fravær eller nærvær, og hvordan den kan vende et eventuelt fravær til nærvær.
- I den fjerde artikel beskrives forskellige metoder til at forebygge og nedbringe sygefravær. Artiklen giver eksempler på metoder, der kan anvendes på henholdsvis individ-, gruppe- og organisationsniveau.

Hvordan ser sygefraværet ud på jeres arbejdsplads?

af Karin Mathiesen / Center for Alternativ Samfundsanalyse (CASA)

Har I et problem med sygefraværet? Og hvor ligger det?

Der vil altid være former for sygdom, der kræver fravær: Fra influenza og andre almindelige sygdomme til alvorlig sygdom. Dermed er der et vist sygefravær, som arbejdspladsen hverken kan eller skal gøre noget ved.

Men ud over dette nødvendige sygefravær kan der være et fravær, som ikke skyldes egentlig sygdom. Og her kan arbejdspladsen sætte ind, ligesom den også kan gøre det over for de miljøfaktorer, der fremkalder sygefravær.

I første omgang er det nødvendigt at have et nærmere kendskab til fraværet og samtidigt overveje, hvilket niveau, der er rimeligt.

Viden om fraværet

I har i forvejen en viden om fraværet, der gør det muligt at tegne en fraværprofil. De kvantitative oplysninger samles af personaleafdelingen, bl.a. for at kunne indberette tal for sygefraværet til Personalestyrelsen. Den konkrete og kvalitative viden om årsagerne til sygefraværet findes i nærmiljøerne, nemlig i den enkelte sektion eller afdeling.

Find arbejdspladsens fraværprofil

Det er forskelligt, hvor detaljeret arbejdspladsen opgør fraværet kvantitativt, fra et simpelt fraværsgennemsnit til en detaljeret fordeling på afdelinger, køn, alder, faggrupper og periodelængder.

Fraværsgennemsnittet er en indikator på arbejdspladsens "helbreds-tilstand". Ved at sammenligne jeres arbejdsplads med andre institutioner

med lignende opgaver og personalesammensætning, og statens gennemsnit i øvrigt, kan I også få en fornemmelse af, om niveauet er rimeligt.

Men meget mere kan det simple gennemsnit ikke bruges til. Vil I indkredse et højt sygefravær nøjere, er det nødvendigt at finde ud af, hvordan det er fordelt: Skyldes et højt fraværsgennemsnit f.eks. et vedvarende højt fravær i en eller flere afdelinger, eller har der været flere langtidssyge medarbejdere end ellers?

Det kan være fristende at søge årsagerne til et højt sygefravær ved at gå videre med en mere og mere detaljeret analyse, men I vil dog næppe komme fraværet til livs ad den vej. Fraværprofilen, baseret på kvantitative data, er blot første skridt på vejen.

Næste skridt er inddragelse af den konkrete, erfaringsbaserede og kvalitative viden. Ledere eller kolleger kan kende til årsagerne bag en kollegas fravær. En viden, der selvfølgelig skal behandles fortroligt af de rette vedkommende. Eller arbejdspladsen har ”en organisatorisk viden” om samarbejdsproblemer i en bestemt afdeling. En opfattelse, hvis sandhedsværdi selvfølgelig må afprøves. Alfa og omega i arbejdet må derfor være at få en dialog om fraværet i gang, og her spiller den konkrete, kvalitative viden en stor rolle.

Fraværprofiler – hvordan ligger I?

Har I et rimeligt fravær på alle områder

Har hele arbejdspladsen et rimeligt fraværsniveau, og skyldes udsving enkeltstående begivenheder, er der ikke behov for en særlig indsats.

Det normale beredskab er tilstrækkeligt:

- En fravær- og fastholdelsespolitik med redskaber til at håndtere fravær og fastholdelse på individniveau
- Overvågning af fraværet så problematiske stigninger opfanges.

Har I et højt fravær på bestemte områder

Har bestemte afdelinger eller medarbejdergrupper i en lang periode haft et langt højere fravær end andre, eller er fraværet knyttet til bestemte arbejdsfunktioner - så er der grund til at gøre en særlig indsats.

Men det kan være svært at tage fat på fraværsproblemet over for bestemte grupper, fordi der kan opstå negative reaktioner. De pågældende kan føle sig stemplet som dårlige medarbejdere, og de kan frygte for deres fremtid. Alligevel kan arbejdspladsen med fordel målrette indsatsen mod gruppen, hvis blot arbejdspladsen vælger en positiv tilgangsvinkel, tager afsæt i gruppens egen forståelse af problemerne og lægger vægt på forebyggelse frem for sanktioner.

Har I et generelt højt fravær

Et vedvarende meget højt fraværgennemsnit kan være et symptom på negative fraværsfaktorer på arbejdspladsen som sådan.

I den situation vil mange have et billede af årsagerne til fraværet, men billedet kan være forskelligt hos ledelsen og hos medarbejderne. Et konfliktfyldt forhold mellem ledelse og medarbejdere, også om forståelse og håndtering af sygefraværet, vil ikke være usædvanligt. Og selvom der er enighed om årsagerne, kan arbejdspladsen savne handlemuligheder, fordi arbejdet er fysisk nedslidende eller psykisk belastende. Eventuelt begge dele.

Her vil der være behov for en bredere og mere langsigtet indsats. Baggrunden skal findes, og der skal formodentlig ses på både arbejdsmiljø, arbejdsorganisering og ledelse. Der kan eventuelt være behov for ekstern bistand samt en prioritering af økonomiske og menneskelige ressourcer til langsigtede forbedringer.

Hvordan griber I arbejdet an?

Fraværsfokus eller nærværsfokus

Samarbejdsudvalget kan vælge et *direkte fokus*, altså betragte arbejdspladsens sygefravær *i sig selv* som problemet og finde løsninger med det udgangspunkt.

Et direkte fraværsfokus behøver ikke være negativt. Fraværsfokus vil være *negativt*, når metoderne altovervejende er baseret på øget kontrol og negativ opfølgning. Modsat vil fraværsfokus være *positivt*, når metoderne til at reducere sygefraværet tager udgangspunkt i omsorg og forebyggelse. F.eks. når arbejdspladsen bruger fraværs- og fastholdelsespolitikken til at fastholde en kronisk syg medarbejder på nedsat arbejdstid. Eller når årsagerne til højt fravær i en bestemt medarbejdergruppe søges afdækket i samarbejde med gruppen, og der tages initiativer til at forbedre mulighederne for nærvær i stedet for fravær. Arbejdspladsen kan altså godt tage udgangspunkt i, at *du, I* eller *vi* har et problem med et for højt sygefravær, men samtidig anlægge et positivt fokus på løsningen af problemet.

Samarbejdsudvalget kan også vælge et *indirekte fokus*, altså lægge vægten på nærværsfaktorerne. Med et nærværsfokus vil I i reglen være ovre i indsatser af mere forebyggende karakter. I forsøger at mindske de negative fraværsfaktorer og styrke de positive nærværsfaktorer på arbejdspladsen. Illustreret med eksempler fra modellen over fraværs- og nærværsfaktorer i figur 7, side 15: I forsøger at få bearbejdet utilfredsheden og samtidigt gøre arbejdet mere udviklende.

Individ, gruppe eller organisation

Afhængigt af arbejdspladsens fraværprofil, kan I rette en eller flere indsatser mod et eller flere niveauer i institutionen.

På det individuelle niveau bør fraværs- og fastholdelsespolitikken indeholde procedurer og redskaber til håndtering af fravær og fastholdelse. Arbejdspladsens politik kan spænde fra kontrolforanstaltninger til omsorg for eksempelvis langtidssyge medarbejdere.

På gruppe- og organisationsniveau kan der være tale om en vifte af initiativer. Valget afhænger af fraværets årsager og de betingelser, der er på arbejdspladsen.

I artiklen Metoder til at reducere sygefravær og forebygge fremtidigt sygefravær er angivet en oversigt over indsatsmuligheder på de forskellige niveauer.

Balancen mellem arbejdsliv og familieliv

af Agi Csonka / PLS RAMBØLL Management

De fleste danske børnefamilier oplever det daglige puslespil mellem arbejdsliv og familieliv som ganske hektisk. På arbejdet skal man være kreativ, fleksibel og udviklingsorienteret. Og uden for arbejdstid skal børn hentes og bringes, der skal købes ind og laves mad, den store skal til fodbold og den lille skal til springgymnastik, der skal bades, puttes og læses godnathistorie.

Netop tilpasningen mellem arbejdsliv og familieliv kan være en kilde til stress. Især gælder det for dem, der har hovedansvaret for den praktiske og følelsesmæssige omsorg for familien - hvilket ofte er kvinderne. I takt med, at mændene deltager mere i det praktiske arbejde i hjemmet, oplever de også problemerne med at få det daglige puslespil til at gå op.

Men er det ikke op til den enkelte familie at sikre en fornuftig balance mellem arbejdsliv og familieliv? Skal det nu være arbejdspladsens ansvar, at medarbejdernes børn skal nå til tennis kl. 17?

Det er klart, at den enkelte medarbejder har et ansvar. Det er i den forbindelse tankevækkende, at det netop er småbørnsforældre, der arbejder allermest. Samtidig ser vi, at de eksisterende muligheder for at tage sig af familien, (f.eks. at gå på deltid, barselsorlov, børnepasningsorlov mv.) ikke bliver udnyttet fuldt ud – især ikke af småbørnsfædre. Udvikling af familievenlige arbejdspladser vil afgjort blive hjulpet godt på vej, hvis medarbejderne – mænd som kvinder – faktisk efterspørger og benytter sig af mulighederne for en bedre tilpasning mellem arbejdsliv og familieliv.

Men arbejdspladsen har også et ansvar for, at det er praktisk muligt at have et udviklende og spændende arbejde OG et godt familieliv.

Hvad har det med sygefravær at gøre?

Man kan sige, at ved at gøre arbejdspladsen mere familievenlig, opnår man hele tre ting på en gang: Gladere familier, mindre stressede medarbejdere og en mere attraktiv arbejdsplads. Og dermed er en familievenlig arbejdsplads også et godt udgangspunkt for at nedbringe sygefraværet.

Karakteristik af den familievenlige arbejdsplads

Familievenlige arbejdsforhold

Nogle medarbejdere oplever, at de kan få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen med en arbejdstid på 45 timer om ugen, mens andre føler, at de maksimalt kan arbejde 30 timer om ugen, hvis de skal have det hele til at fungere. Dertil kommer, at familien i nogle perioder kræver mere end i andre, og at børn i forskellige aldre stiller forskellige krav til forældrenes tilstedeværelse og engagement. Det er således ikke muligt at give en entydig opskrift på, hvilken ugentlig *arbejdstid*, der giver de bedste betingelser for et godt familieliv. Men man kan i al fald sige, at hvad arbejdstiden angår, kan den familievenlige arbejdsplads være kendetegnet ved:

- mulighed for (evt. periodevis) deltid – på alle niveauer i organisationen,
- fleksibel arbejdstid, (evt. med en fixtid midt på dagen og en flekstid i yderpunkterne),
- mulighed for afspadsering,
- evt. mulighed for at arbejde hjemme i ny og næ.

Mange af de statslige arbejdspladser kan i dag sætte hak ved flere af disse punkter. Men det er værd at bemærke, at ingen af disse tiltag er *reelt* familievenlige, hvis ikke de følges af *et fornuftigt forhold mellem arbejdstid og arbejdsomfang*. Hvis man er ansat til 37 timer om ugen, skal arbejdsomfanget tilpasses herefter. Hvis en medarbejder går på deltid, skal der også tages opgaver fra medarbejderens bord. Hvis der er mulighed for afspadsering, skal det også være realistisk, når medarbejderen har behov for det. Så banalt dette end måtte lyde, er det imidlertid netop disse ledelsesmæssige opgaver, som nemt bliver forsømt, og som bidrager til såvel stress som familiefjendtlighed.

Et andet væsentligt karaktertræk ved den familievenlige arbejdsplads er en vis grad af *forudsigelighed* i betydningen ”planlæggelighed”. Blandt andet i den del af den statslige administration, som er tæt på det politiske niveau, er forudsigelighed næppe en realistisk arbejdsbetingelse. Men det er vigtigt at forsøge at skabe forudsigelighed for den enkelte medarbejder – også i en uforudsigelig og turbulent verden. For eksempel kan et fagområde dækkes af flere medarbejdere, så opgavevaretagelsen ikke kun hænger på én person.

Familievenlig arbejdskultur

Noget af det mest virksomme i forhold til at øge arbejdspladsens familievenlighed, men også noget af det mest uhåndgribelige, er en ”familievenlig kultur”. Den kan bedst beskrives som en arbejdspladskultur, hvor det er både naturligt og synligt, at medarbejdere har familiemæssige forpligtelser – hver dag.

En familievenlig arbejdsplads har familievenlige *arbejdsrutiner*. Det vil sige, at arbejdspladsens daglige rytme og tilrettelæggelse af arbejdsopgaver tager hensyn til kadencen i familien: Møder bliver fortrinsvist lagt i tidsrummet 8-16. Fordelingen af opgaver sker om morgenen, og ikke klokken 18. Vagterne lægges i god tid og med maksimal inddragelse af medarbejderne. Der bliver taget hensyn til børnenes skoleferier og institutionernes åbningstider ved tilrettelæggelse af arbejdet, fordeling af vagter og ferieplanlægning etc.

Rutiner og arbejdsnormer er i almindelighed kendetegnet ved, at de betragtes som naturlige og ufravigelige. ”Sådan gør vi her, og det kan ikke være anderledes fordi...” Det er imidlertid yderst sjældent, at rutiner ikke kan ændres. Rutiner og arbejdsrytmer opstår og vedligeholdes i et dynamisk samspil mellem vaner, omgivelsernes forventninger og adfærd. Det er næsten altid muligt at ændre på mindst en af delene.

En familievenlig arbejdskultur er videre kendetegnet ved, at det er i orden at have en familie, man skal tage sig af. På den familievenlige arbejdsplads er det muligt at tage et halvslojt barn med på arbejde. Der er måske ligefrem indrettet et børnehjørne med en computer, lidt farveblyanter og et puslespil. Det opfattes som helt naturligt at tage fri på sit barns fødselsdag eller hente børn tidligt. I stedet kan medarbejderen arbejde om aftenen, når børnene er lagt. Dette forudsætter dog, at arbejdet rent faktisk kan varetages på denne måde.

Endelig er den familievenlige arbejdsplads kendetegnet ved en *nuanceret belønningsstruktur*, som er forenelig med dét at have en familie. For at få et begreb om belønningsstrukturen, kan man kigge på, hvem der er ”stjerne” på arbejdspladsen. Er disse kendetegnet ved at være unge mænd uden børn, som stadig er på pinden kl. 19 hver aften, er det højst sandsynligt ikke nogen familievenlig kultur. Er stjernestatus derimod strøet ud på en række forskellige medarbejdertyper, herunder også den fagligt dygtige småbørnsmor eller -far, der inden for normalarbejdstiden altid leverer høj kvalitet, eller den deltidsansatte kontorfunktionær, som altid løser opgaverne fleksibelt, selvstændigt og hurtigt – ja så er sandsynligheden for, at arbejdspladsen er familievenlig, væsentligt højere.

Den familievenlige arbejdsplads

Arbejdsforhold

- Fleksibel arbejdstid – med mulighed for afspadsering
- Et fornuftigt forhold mellem arbejdsopgaver og arbejdstid
- Forudsigelighed

Arbejdspladskultur

- Familievenlige arbejdsrutiner
- Familien er synlig og legitim
- Mangfoldighed i opfattelsen af den gode medarbejder

På vej mod den familievenlige arbejdsplads

Lav en familiepolitik

Et godt sted at starte er at udvikle en skriftlig familiepolitik som en selvstændig del af personalepolitikken. Arbejdspladsen kan starte med at lade nogle udvalgte medarbejdere i hver afdeling definere medarbejdernes behov og komme med forslag til, hvad en familiepolitik kunne indeholde. En familiepolitik kan indeholde noget om arbejdstidsregler, orlovs- og deltidsmuligheder, muligheder i forbindelse med børns sygdom, arbejdspladsens værdier etc.

Ledelsen skal gå forrest

En nedskreven familiepolitik er imidlertid ikke nogen garanti for, at den bliver efterlevet. Ledelsen på alle niveauer skal følge politikken til dørs. Topledelsen skal klart signalere, at familievenlighed prioriteres højt, og mellemlederne skal føre politikken ud i livet.

Giv arbejdsrutinerne et familievenlighedstjek

Lav en tjekliste over de daglige rutiner og arbejdsopgaver: Hvornår holdes møder? Hvordan lægges vagtplaner? Hvordan fordeles opgaver? Hvordan bestemmes deadlines for opgaver? Hvad kan faktisk ændres?

Giv arbejdspladskulturen et familievenlighedstjek

Hvilken slags adfærd belønnes? Hvad karakteriserer ”stjerneerne”? Hvad signalerer ledelsens egen adfærd? Få eventuelt nogle relativt nyansatte kolleger til at sætte ord på kulturen. De er ofte bedre i stand til at se kulturen udefra end kolleger, som har været på arbejdspladsen længe.

Pas på balancen mellem det familievenlige arbejde og det arbejdsvenlige familieliv

Der har på det seneste været talt om forskellige ordninger, der er møntet på at lette børnefamiliernes hverdag: Eksempelvis indkøbsordninger, renseri-ordninger, børnerum på arbejdspladsen etc. Sådanne ordninger kan være gode supplementer til den familievenlige arbejdsplads. Men arbejdspladsen skal være opmærksom på, at isoleret set er det ikke ordninger, der giver familievenligt arbejde, men snarere ordninger, der giver arbejdsvenligt familieliv.

Pas på balancen mellem ”børnefamilierne og de andre”

Tænk på familievenlighed som noget, der gavner alle. Også medarbejdere uden børn kan have gavn af at have plads til et liv ved siden af arbejdet! Nogle arbejdspladser har forsøgt sig med særlige omsorgsdage kun for børnefamilierne, men erfaringen er, at det ofte skaber kløfter mellem medarbejderne. For hvad så med seniorerne? Dem uden børn? De, der har syge forældre, etc.? Det drejer sig om at udvikle en arbejdsplads, hvor der er plads til alle slags liv og livsfaser. Familievenlighed er et godt og konkret udgangspunkt for at skabe en rummelig arbejdsplads for alle medarbejdere og alle familietyper.

Skaber I nærvær eller fravær på arbejdspladsen?

af Karin Mathiesen / Center for Alternativ Samfundsanalyse (CASA)

Lægger I mærke til, hvem der er fraværende? Taler I negativt om dem? Ved I, hvorfor de ikke er der? Kan du tale med din nærmeste leder om det, hvis du har en dårlig periode – f.eks. fordi du er blevet skilt, eller der er sygdom i din nærmeste familie? Tager I hensyn til, hvordan hinanden har det ved tilrettelæggelsen af arbejdet?

Det følgende handler om, hvordan arbejdspladsen kan medvirke til at skabe nærvær frem for fravær. Det skal understreges, at der *ikke* tales om det fravær, hvor det er nødvendigt og berettiget at blive væk fra arbejde.

Fraværskultur eller nærværskultur

Arbejdspladsens kultur kan medvirke til at skabe fravær såvel som nærvær. På en arbejdsplads, som overvejende er præget af en fraværskultur, oplever medarbejderne måske, at det ikke betyder det store, om de personligt møder op eller ej. Medarbejderne på en arbejdsplads, der overvejende er præget af en nærværskultur, oplever måske modsat sig selv som uundværlige.

Fraværskultur eller nærværskulturen kan præge hele organisationen eller de kan trives side om side på samme arbejdsplads i forskellige afdelinger eller medarbejdergrupper.

I skemaet er vist en række faktorer, der kan karakterisere fraværskulturen henholdsvis nærværskulturen.

	Fraværskulturen	Nærværskulturen
Indstilling til arbejdet	Arbejdet er livsgrundlag (løn) Kollegialt sammenhold - derefter arbejdets indhold	Arbejdets indhold Fællesskab på arbejdspladsen - dernæst løn
Forhold ledelse-medarbejdere	Konflikt Fraværende ledelse Uopmærksom på medarbejderne som hele mennesker	Samarbejde Nærværende ledelse Opmærksomhed
Medarbejder-indflydelse	Lav	Høj
Arbejdsorganisering	Hierarkisk; skarp arbejdsdeling	Flad; gruppeorganisering o.lign.
Organisatoriske krav	Primært møde op og passe arbejdet	Høje krav om deltagelse og engagement
Oplevelse	Indsats anerkendes ikke Lav status	Anerkendelse Mening og tilfredsstillelse
Personalepolitik	Kontrollerende / sanktionerende	Forebyggende
"Klima" / omgangsform	Lukkethed - måske åbenhed i kollega-grupper	(krav om) åbenhed

Skemaet skitserer den "rendyrkede" fravær- eller nærværskultur. Imellem disse yderpunkter findes mange forskellige "blandingskulturer".

Eksempelvis kan den nærmeste ledelse være opmærksom og nærværende samtidig med, at denne leder og fordeler arbejdet på en måde, hvor "hver passer sit".

Alle faktorerne behøver ikke være tilstede samtidig. Der er tale om faktorer, som hver for sig eller sammen kan bidrage til at skabe fravær eller nærvær på arbejdspladsen.

Indstillingen til sygefravær

På en arbejdsplads præget af fraværskulturen vil medarbejdernes indstilling til sygefravær typisk være *ikke-indblanding* i forhold til sygefraværets omfang og årsager. Denne holdning må ses i sammenhæng med fraværskulturens andre træk – sygefravær kan være en del af et forsvar over for et

belastende psykisk eller fysisk arbejdsmiljø. I en fraværskultur kan forsøg fra ledelsens side på at diskutere niveauet for sygefraværet meget vel blive opfattet som (endnu) en mistænkeliggørelse af medarbejdernes indsats. Ledelsens indstilling til fraværet vil typisk være præget af kontrol og sanktioner.

"Hvis I ikke ser os, kan vi godt tillade os at være fraværende"

I kælderen i en statslig institution finder vi betjentstuen, trykkeriet og andre servicefunktioner. Medarbejderne i kælderen oplever, at de har en status på arbejdspladsen, som svarer til deres fysiske placering. De oplever, at de ikke bliver set og hørt i organisationen; at deres arbejde ikke bliver værdsat, selv om det er nødvendigt for institutionens drift på lige fod med alle andres. Blandt dem møder vi en stor følsomhed over for enhver handling, der kan tolkes som nedvurderende eller uretfærdig: Fra små ting i hverdagen til organisatoriske tiltag. F.eks. kollegaen fra "de øvre etager", som lader døren falde i lige for næsen af betjenten på vej rundt med postvognen, eller arbejdspladsvurderingen, "hvor der alligevel ikke sker noget".

En arbejdsplads præget af nærværskulturen stiller ofte høje krav om engagement og arbejdsindsats. Nærværskulturen indeholder en dobbelt-hed: Den tilbyder og kræver nærvær på samme tid. Her kan medarbejdernes ansvarsfølelse over for opgaverne og kollegerne blive så stor, at sygefravær giver dårlig samvittighed, og måske opstår der sygenærvær – medarbejdere, som kommer syge på arbejde, hvor de burde blive hjemme. I nærværskulturen skal personalepolitikken udvikles til at skabe balance mellem nærvær og "det nødvendige fravær".

Kan I vende fravær til nærvær? Og skal I?

Generelt kan åbenhed og fleksibilitet fra arbejdspladsens side fremme nærvær på arbejdspladsen i situationer, som måske ellers ville føre til fravær. Åbenheden gælder kendskab til hinanden og plads til at sige til og fra i forhold til, hvad den enkelte kan magte. Fleksibiliteten gælder såvel rammerne for arbejdet som arbejdets indhold: Arbejdstiden, arbejdets tilrettelæggelse, arbejdsomfang og arbejdsfunktioner.

Forskellige vilkår – forskellige muligheder for nærvær frem for fravær

En akademisk ansat på universitetet vil ofte kunne klare en halsbetændelse i optræk med en hjemmearbejdsdag. Ligeledes giver fleksible rammer for arbejdstiden mulighed for at indpasse arbejdet i forhold til det øvrige liv. Den samme mulighed eksisterer ikke på mange andre arbejdspladser. Enten fordi arbejdspladsen ikke kan eller vil give flekstid, eller fordi arbejdets udførelse kræver, at du befinder dig på arbejdspladsen: Er du skovarbejder, receptionist eller fængselsfunktionær, går den ikke uden videre med hjemmearbejde.

At vende fravær til nærvær drejer sig bl.a. om to ting:

- At vende akutte situationer til nærvær i stedet for fravær. Eksempel: Din ægtefælle er ude at rejse, og dit barn vågner med feber og hoste. Ringer du og siger, at du prøver at få bedstefar til at træde til, og så kommer to timer for sent? Eller sygemelder du dig?
- At forebygge at pressede situationer udvikler sig til fravær. Eksempel: Du er lige blevet skilt og magter næsten ikke dine arbejdsopgaver. Kan du tale med din leder om en ordning, hvor du bliver aflastet i en periode – evt. kan tage et par fridage indimellem? Eller fortsætter du, indtil det måske ender med sygefravær?

I bund og grund handler det om tillid: At medarbejderne frit kan fortælle, hvordan de har det og hvilken situation, de står i – i forhold til arbejdet, personligt og privat.

Tag et skridt væk fra fraværskulturen

Der kan gå medarbejdere rundt på en arbejdsplads, som allerede har højt fravær eller er i risiko for at få det på grund af problemer, der hænger sammen med forhold på arbejdspladsen eller i privatlivet. Sådanne forhold kan være noget af det mest ømtålelige at tale om. Dels fordi det er personligt, dels fordi medarbejderen kan frygte for, hvordan åbenhed vil blive modtaget af kolleger og ledelse. Det er netop sådanne årsager til fravær, som ofte forbliver skjult i fraværskulturen. Måske er de kendt af en kreds af kolleger, som forsøger at støtte og bære igennem. Men ofte vil det være nødvendigt at involvere ledelsen – dels for at løse problemet, dels for at give medarbejderen mulighed for et andet valg end sygefravær.

Og hvorfor ikke give medarbejdere, der af den ene eller anden grund er belastede i en periode, mulighed for at kunne passe arbejdet i det omfang, de selv mener at være i stand til det? Mange vil selv ønske at møde frem i

stedet for at blive væk, og højt fravær giver desværre øget risiko for permanent udstødning fra arbejdsmarkedet. Muligheden for et andet valg end sygefravær kan skabes ved, at arbejdspladsen medvirker til at skabe vilkår for medarbejderen, som giver støtte og rum til, at problemerne bliver løst. Men det kræver, at problemerne kommer frem.

Er arbejdspladsen præget af fraværskulturen, kan det derfor kun være positivt med mere åbenhed og dialog. Der skal især arbejdes med *den uformelle personalepolitik* – dvs. den daglige omgangsform, hvor man interesserer sig for hinanden, og medarbejderen kan komme ind på lederens kontor og sige: “Du, jeg har et problem”.

Dialog og åbenhed om fravær og mere nærvær

En leder har en af institutionens højeste fraværsprocenter i sin afdeling. Hun vælger at lægge åbent frem på et personalemøde, at fraværet er for højt, og hun vil gerne høre hvorfor. På baggrund af diskussionerne bliver der taget flere skridt i retning af at øge muligheden for nærvær frem for fravær. Et initiativ er en anden indretning af kontorerne, hvorved arbejdsfunktioner, der skaber meget trafik i afdelingen dagen lang, adskilles fra de øvrige, så der bliver skabt mere arbejdsro. Et andet initiativ er en uformel fleksaftale: Afdelingen har kundebetjening, som kræver bemanning inden for bestemte tidsrum, men ud over disse kan medarbejderne flekse efter aftale med deres leder. Diskussionerne om sygefraværet medførte efterfølgende et fald i fraværet, som er blevet fastholdt gennem et par år.

Balance i nærværskulturen

Nærværskulturen er forbundet med en udvikling af arbejdet, hvor arbejdet involverer ‘det hele menneske’ i højere grad og grænserne mellem arbejde og fritid kan blive flydende. Bevægelsen mod nærvær frem for fravær kan være forbundet med, at ansvaret for arbejdsopgaverne fortsætter på sygelejet med opringninger fra arbejdspladsen, eller at barns sygdom klares med en hjemmearbejdsdag. De velmente bestræbelser på at fastholde en kollega i krise på arbejdspladsen kan også blive en belastning for vedkommende – såvel som kravet om åbenhed om private problemer. Der er en hårfin balance mellem omsorg og tvang i nærværskulturen.

Hvis arbejdspladsen vælger at arbejde hen mod mere nærvær, er det derfor vigtigt at tage stilling til, hvilket fravær der bør vendes til nærvær, og hvordan det kan ske med respekt for den enkelte.

Nærvær – synlighed, ansvar og omsorg

Nye servicemål i sagsbehandlingen fik medarbejderne i en afdeling til at føle sig pressede. For at lette presset blev arbejdsrutinerne ændret. Den traditionelle arbejdsdeling, hvor hver behandler sine sager, blev blødt op, så andre nemmere kan gå ind i en sag – eksempelvis ved sygefravær. Til gengæld forventes det, at en sygemeldt medarbejder selv gør opmærksom på, hvis der ligger en hastesag på hans bord.

På en anden arbejdsplads fortæller en gruppe medarbejdere fra forskellige afdelinger om ændringerne i holdningen til fravær på deres arbejdsplads: Flere afdelinger har indført tavler, der viser, hvem der er til møder, har ferie eller er syge. Medarbejderen melder sig syg til sin afdeling i stedet for til omstillingen. Det er blevet legalt at ringe hjem til en sygemeldt kollega, hvis der opstår spørgsmål til det, vedkommende arbejder med. Man ringer og hører, hvordan det går, og sender blomster til alvorligt syge.

Metoder til at reducere sygefravær og forebygge fremtidigt sygefravær

af Vilhelm Borg / Arbejdsmiljøinstituttet

Metoder – og brug gerne flere samtidig

Sygefraværet er påvirket af mange forskellige faktorer. Det er en selvfølge, at det hænger sammen med sygdom og forringet helbredstilstand, men det er også dokumenteret, at arbejdsmiljø, familieliv samt egne egenskaber og holdninger kan påvirke, hvornår en person melder sig syg og hvor længe.

Man kan betragte sygemelding og ikke-sygemelding som et slags valg, personen træffer på basis af de faktorer, der henholdsvis fremmer og hæmmer et fravær.

Arbejdspladsen kan anvende viden om disse faktorer til at nedbringe og forebygge fraværet, og eftersom mange faktorer er virksomme, kan det gøres på flere forskellige måder. Hver for sig har den enkelte metode antageligt kun en mindre effekt, og det mest effektive er derfor at benytte sig af flere, der kan virke sammen og forstærke hinanden.

Forskning har afdækket en række generelle risikofaktorer for sygefravær, og har samtidigt vist, at fraværet kan nedbringes ved for eksempel at:

- forbedre det fysiske og psykiske arbejdsmiljø,
- tilpasse opgaver for personer med en tidsbegrænset, nedsat arbejds-
evne,
- arbejde med sundhedsfremme,
- oplyse og rådgive om mulighederne for at udføre bestemte arbejds-
opgaver på trods af et helbredsproblem,
- kommunikere bedre,
- indføre sygefraværssamtaler.

Forbedring af arbejdsmiljøet

Visse faktorer, ved vi, øger risikoen for et sygefravær:

- tungt fysisk arbejde
- ubekvemme arbejdsstillinger og bevægelser
- støj
- lav indflydelse
- manglende muligheder for at anvende og udvikle sine færdigheder
- ringe social støtte
- mobning.

Listen over risikofaktorer fortæller, hvor arbejdspladsen kan og bør sætte ind, enten over for alle medarbejdere eller alene over for højrisikogrupperne med mange belastninger og højt fravær.

Gøres arbejdet fysisk lettere med mere bekvemme bevægelser og varierede arbejdsstillinger, vil det forebygge bevægeapparatbesvær og dermed nedsætte fravær og føre til hurtigere tilbagevenden til arbejde efter sygdom.

Sygefraværet vil sandsynligvis også falde, hvis medarbejderne får større indflydelse på eget arbejde. Det vil sige på indholdet, metoder, arbejds-mængde, tempo, pauser og på hvem, de skal arbejde sammen med.

Kan arbejdspladsen forbedre udviklingsmuligheder og skabe mere variation i arbejdet, vil det blive mere meningsfuldt og dermed forøge motivationen til at være nærværende. Mere anerkendelse og forbedrede fremtidsmuligheder har samme virkning.

Initiativer til at forbedre det sociale fællesskab og en større støtte fra kolleger og leder vil også gøre arbejdspladsen mere attraktiv og motivere til at komme hurtigere tilbage efter fravær. Specielt kan en bedre konflikt-håndtering og bekæmpelse af mobning reducere sygefraværet.

Tilpasninger af arbejdet

En sygemeldt kan komme hurtigere tilbage, hvis arbejdspladsen midlertidigt kan afpasse opgaverne efter den nedsatte arbejdsevne. For eksempel kan man skåne personer med rygsmerter for tunge løft samt ensidige og belastende arbejdsstillinger.

I Norge bliver en sådan tilpasning af opgaver kombineret med ”aktiv sygemelding”. I denne ordning rådgiver den alment praktiserende læge den enkelte og virksomheden om, hvilke slags opgaver den sygemeldte medarbejder kan varetage uden at få forringet sit helbred.

I Danmark er der mulighed for at være deltidsfraværende ved sygdom. Det vil sige at have en kortere arbejdsdag i en tidsbegrænset periode, og denne mulighed kunne benyttes mere. I mange tilfælde ville det nemlig være godt for helbredet at kunne begynde langsomt. Det afgørende er, at både ledelse og medarbejdere er parate til at støtte en sådan proces. I slutningen af firserne blev rundbordssamtalen udviklet som en metodik, hvor den sygdomsramte, ledere, tillidsvalgte, socialrådgiver og eventuelt læger og andre eksperter i fællesskab finder en løsning, for eksempel om trinvis tilbagevenden. Den fælles løsning sikrer en opbakning hos kolleger og ledelse.⁴

Sygefraværet blandt gravide har været stigende, uden at der generelt synes at være sket nogen forringelse af helbredet, og uden at der er sket en forøgelse af risikoen for komplikationer i graviditeten som følge af arbejdsbelastninger. Det kan derfor være nyttigt at udforme en speciel indsats, også fordi fraværet formodentlig slet ikke har nogen positiv betydning for bevarelse af helbredet, og fravær kan endvidere forringe kvindens stilling på arbejdsmarkedet.

Indsatsen kan indeholde de samme elementer, som fremmer hurtigere tilbagevenden efter fravær: Rådgivning og vejledning kombineret med modifikation af arbejdsopgaver og arbejdstid.

⁴Betty Petersen m.fl., *Rundbordssamtalen*, Frydenlund, 2000

Sundhedsfremme

Flere undersøgelser har vist, at sygefravær også hænger sammen med rygning, overvægt og manglende fysisk aktivitet. Arbejdspladsen kan påvirke disse livsstilsfaktorer og dermed også helbredet ved at give tilbud om sundhedsfremme. Risikoen for at blive syg kan reduceres, og hvis man bliver syg, kan man hurtigere blive rask. Det er specielt vigtigt, at tilbuddene retter sig mod alle medarbejdere, og at det er frivilligt at deltage. Det vil sige, at arbejdspladsen bør anvende positive tilskyndelser til at deltage.

Oplysning og rådgivning

Hvis den syge eller arbejdspladsen ikke har den rigtige information, kan velmente beslutninger og handlinger gøre mere skade end gavn. Det er for eksempel en udbredt misforståelse, at rygsmerter er udtryk for en ”skade”, og at personen bør undgå gentagen ”ødelæggelse”, der hindrer ”heling”. Heraf følger den opfattelse, at det er bedst at begrænse sin aktivitet, at hvile sig og at blive hjemme. Disse opfattelser kan have skadelig indflydelse på helbredet, fordi hvile og reduceret fysisk aktivitet medfører tab af både styrke, fleksibilitet og koordinationsfærdigheder. Endvidere kan sådan en passivitet føre til psykisk tilbagetrækning og social isolation. Det medfører igen en øget risiko for kroniske smerter, nedsat arbejdsevne og forlænget fravær.

Oplysning og vejledning kan ændre de ”negative” opfattelser og reducere frygten for skade ved fysisk aktivitet og dermed fremme en hurtigere tilbagevenden, selvfølgelig med en skelen til de helbredsmæssige muligheder og eventuelt en tilpasning af arbejdet.

Kommunikation

For at kunne reducere og forebygge sygefravær må man kommunikere klart og tydeligt med hinanden, så der ikke opstår misforståelser og mistænkeliggørelse.

En af metoderne til at nå denne tydelighed er en klar, fælles og aktiv politik om sygefravær, og den skabes bedst i samarbejdsudvalget. På basis

af en fælles politik kan den enkelte medarbejder aktivt og engageret gøre noget ved de problemer med helbredet, arbejdet eller det private liv, der udtrykker sig i øget sygefravær. Endvidere kan kollegerne løfte deres ansvar for at støtte og hjælpe den, der har den slags problemer.

En fælles politik kan være et bidrag til udvikling af en kultur, hvor alle med tryghed og omsorg hjælper hinanden i pressede situationer. En forudsætning herfor er en ”psykologisk kontrakt” mellem arbejdsplads og medarbejder, hvor sygefravær på den ene side bliver accepteret, og hvor der på den anden side gøres noget for at reducere og forebygge det. Den rette balance mellem omsorg, tryghed og konsekvens sikrer, at syge ikke bliver presset til at gå på arbejde, og at retten til sygefravær ikke udnyttes med kollegiale konflikter og mistanke om ”pjækkeri” til følge.

Sygefraværssamtaler

Samtalen mellem den medarbejder, der har været sygefraværende, og ledelsen udgør en særlig form for kommunikation. Den er vanskelig af flere grunde. For det første fordi sygefraværet kan være udtryk for nogle af de problemer, der ellers er på arbejdspladsen. For det andet fordi der kan være forskellige meninger om, hvad der kan gøres for at nedbringe et sygefravær, og hvad arbejdspladsen overhovedet kan blande sig i uden at krænke privatlivets fred. Hvis der så oven i købet er konflikter på arbejdspladsen, eller hvis nogle kolleger eller ledere tror, at andre udnytter retten til sygefravær, eller måske ligefrem ”pjækker”, kan det være ekstra vanskeligt.

Det er derfor afgørende, at der er nogle klare fremgangsmåder, som arbejdspladsen anvender med konsekvens i enkelttilfælde, hvis ikke processen skal løbe af sporet og måske ligefrem skade den syge. Som fast procedure bør den fraværendes kolleger vide hvilken indsats, der er aftalt ved en fraværssamtale, hvilke ændringer der er sket i den pågældende medarbejders arbejdsopgaver, og hvilke konsekvenser det vil få for kollegerne, samt hvordan der bliver søgt kompenseret for disse konsekvenser.

Samarbejdsudvalget på en større arbejdsplads har vedtaget følgende spilleregler for samtaler i forbindelse med sygefravær:

1. Sygemelding og indledende kontakt: Den nærmeste leder kontakter medarbejderen inden for få dage for at ønske medarbejderen god bedring og for at få medarbejderens egen vurdering af helbredsproblemets alvor og sygefraværets varighed. Derved udtrykkes omsorg. Der bliver også bedt om mulighed for at løse praktiske problemer i forbindelse med sygefraværet og for at foretage en tidlig indsats for fastholdelse på arbejdspladsen, hvis der er tale om længerevarende sygefravær.

2. Fraværssamtaler ved gentaget kortvarigt fravær: Medarbejderen indkaldes til fraværssamtale efter flere kortvarige fraværperioder (flere end 3 sygemeldinger à 1-3 dages varighed inden for det seneste halve år). Formålet er at nå frem til en aftale om en handlingsplan, der kan løse de arbejdsmæssige problemer og eventuelle trivselsproblemer, der kan give sig udtryk i gentaget fravær.

3. Dialogmøde ved sammenhængende fravær ud over 10 arbejdsdage:

Formålet er at finde frem til årsagerne til fraværet og få løst de eventuelle problemer, der ligger bag. Den konkrete handlingsplan vil være afhængig af problemstillingen. Det kan f.eks. være nedsat tid i en periode, omplacering til andre opgaver og mulighed for delvis sygemelding. Det afgørende er, at både lederen og medarbejderen tager medansvar for beslutninger og løsninger. Alt efter årsagernes art kan det være vigtigt at skabe kontakt til en ekstern rådgiver, der kan medvirke til problemets løsning.

4. Rundbordssamtale: Efter 5 ugers fravær indkaldes til et statusmøde, hvor formålet er at finde en langtidsholdbar løsning på de problemer, der har ført til fraværet. Løsningen kan være modifikation i opgaver i nuværende job, eventuel omplacering, overgang til fleksjob, eller omskoling.

5. Samtale ved tilbagevenden til arbejdet: Her er formålet at finde ud af, om medarbejderen har behov for modifikation af arbejdsopgaver og løsning af de arbejdsmæssige problemer, der ellers ville kunne føre til overbelastning f.eks. ved ophobning af arbejdsopgaver med risiko for helbredsforringelse og yderligere sygefravær.

Metoderne til at reducere og forebygge sygefravær, og på hvilket niveau de enkelte metoder virker, er illustreret i skemaet:

Metode	Organisation	Gruppe	Individ
Arbejdsmiljø	x	x	
Tilpasning af arbejdet.....		x	x
Sundhedsfremme	x		
Oplysning og rådgivning	(x)		x
Kommunikation	x	x	x
Sygefraværssamtalen			x

Nyttige links

www.arbejdstilsynet.dk

Arbejdstilsynet

www.im.dk

Indenrigs- og Sundhedsministeriet

www.folkesundhed.dk

Websitet om folkesundhedsarbejdet

www.ami.dk

Arbejds miljøinstituttet

www.sfi.dk

Socialforskningsinstituttet

www.plads-til-alle.dk

Plads Til Alle. Virksomhedernes sociale ansvar

www.fca.dk

FormidlingsCenter Aarhus

www.bar-foka.dk

Branchearbejds miljørådet Finans/
Offentlig Kontor & Administration

www.oes.dk

Økonomistyrelsen

www.perst.dk

Personalestyrelsen

www.cfu-net.dk

Centralorganisationernes Fællesudvalg
(CFU)

