

SÅDAN FÅR DU STYR PÅ SYGGEFRAVÆRET



Anders Vandsø
Pedersen

En step by step guide til lederen

INDHOLD

1. FØRSTE DEL: INDLEDNING OG INTRODUKTION	2
1.1. Hvorfor sygefravær er et problem og i særdeleshed for lederen	3
1.2. Hyppigt fravær er et symptom på mistrivsel	4
1.3. Er langtidfravær ikke også et problem?	4
1.4. Det er svært, så vær ikke bange for at bede om hjælp	5
2. ANDEN DEL: FØR SAMTALEN.....	5
2.1. Få politikken på plads	5
2.2. Hav datagrundlaget på plads inden du indkalder til samtale	6
2.3. Indkaldelse.....	6
2.4. Sommerfugle i maven er naturligt.....	8
2.5. Praktikken på plads	9
2.6. Inddrag TR, faglig organisation og eventuelt Jobcenter	10
3. TREDJE DEL - SELVE SAMTALEN	10
3.1. Formålet er at finde løsninger ikke nødvendigvis årsager	10
3.2. Du sender et signal til medarbejderen om at I har et problem.....	11
3.3. Du lægger fundamentet til videre handling	12
3.4. Hav en plan og gerne en alternativ plan også	13
3.5. Vær åben og drag ikke konklusioner på forhånd	13
3.6. Det handler om sygefravær og alene sygefravær	14
3.7. Hvad må du spørge til?	14
3.8. Stil aldrig spørgsmål ved om medarbejderen reelt har været syg	14
3.9. Selve samtalen – det handler om at åbne døre for løsninger	15
3.10. Udtryk dig så tydeligt men ordentligt	15
4. FJERDE DEL – OPFØLGNING	16
4.1. Referatet er et vigtigt redskab i det videre forløb	16
4.2. Opfølgning, opfølgning og atter opfølgning	16
4.3. Er det investeringen værd – tidsmæssigt?.....	17
4.4. Er det investeringen værd – økonomisk?.....	18
4.5. Er det investeringen værd – ledelsesmæssig prioritering?.....	18
5. FEMTE DEL - NYTTIGE REDSKABER	19
6. SJETTE DEL - HVIS DU VIL VIDE MERE.....	21

SÅDAN FÅR DU STYR PÅ SYGGEFRAVÆRET

EN STEP BY STEP GUIDE TIL LEDEREN

1. Første del: Indledning og introduktion

Med denne guide håber jeg at kunne give inspiration og værktøjer til dig, der som leder har et problem med for højt et sygefravær blandt dine medarbejdere. Guiden er også tiltænkt dig, der er leder for ledere eller dig, der som HR medarbejder skal hjælpe lederne i din organisation.

Igennem 5 år var jeg ansat på en arbejdsplads med ca. 500 medarbejdere fordelt på 16 afdelinger. Som leder af administrationen var jeg både selv afdelingsleder men også sparringspartner og konsulentfunktion for mine lederkolleger.

Indsatsen for at nedbringe sygefraværet blev hurtigt en af mine kerneopgaver. Vi udarbejdede en strategi og en handleplan for den samlede indsats, og vi gennemførte en lang række initiativer for at nedbringe sygefraværet. En af mine væsentligste opgaver var at understøtte mine lederkolleger i arbejdet med at følge op på sygefraværet i form af omsorgs- og sygefraværssamtaler. Guiden bygger på de erfaringer jeg har gjort undervejs i dette arbejde og fra de omtrent 500 sygefraværssamtaler, jeg deltog i.

En kontinuerlig og systematisk opfølgning virker. Det kan jeg dokumentere. Vi fik i løbet af to år halveret sygefraværet fra cirka 11 procent til tæt på 5 procent. Det svarede på vores arbejdsplads til cirka 25.000 arbejdstimer på årsbasis. Det rykkede både i forhold til den kvalitet vi kunne levere overfor brugerne, i forhold til arbejdsmiljøet og i forhold til vores økonomi, hvor vi opnåede en millionbesparelse.

Jeg er sikker på, at den væsentligste årsag var, at vi satte fokus på ledelsesmæssig opfølgning.

Efter et par år begyndte det dog at gå den forkerte vej igen og sygefraværet steg. Da jeg forlod min tidligere arbejdsplads nærmede sygefraværet sig 9 procent. Vi var på vej tilbage mod udgangspunktet.

Årsagen var simpel. Vi mistede ledelsesmæssigt fokus og slækkede på opfølgningen!

Dermed kommer min første pointe. Med en fokuseret og intens plan for opfølgning er det muligt relativt hurtigt at nedbringe sygefraværet markant. Men du skal fastholde fokus. Selvom sygefraværet er faldet, så har du ikke nødvendigvis fået ændret virksomhedens kultur. Som en af de store guruer indenfor ledelse – Henry Mintzberg – siger det; "Culture beats strategy – every time!".

En strategi for og redskaber til en effektiv opfølgning på sygefraværet er dog det første skridt på vejen, og jeg håber hermed at kunne hjælpe dig et stykke på vej.

Der findes flere værktøjer og metoder til at arbejde med at nedbringe sygefraværet og få skabt en stærk kultur på arbejdspladsen. Hvis du vil vide mere, er du meget velkommen til at kontakte os på mailadressen: avp@zkurs.dk.

God fornøjelse.

1.1. Hvorfor sygefravær er et problem og i særdeleshed for lederen

Hovedfokus i denne guide er det hyppige og pludselige korttidsfravær. De mange enkeltstående sygedage der kommer hos bestemte medarbejdere - igen og igen og igen. Det er det hyppige og uforudsigelige sygefravær, der er det store problem. For kunderne, patienterne, brugerne, for kollegerne på arbejdspladsen og for dig som leder.

For det første er det forstyrrende og i længden ødelæggende for udførelsen af kerneopgaven. Det går ud over kunden eller brugeren, når der mangler en medarbejder. I de tilfælde hvor det er muligt at tilkalde en vikar går det stadig ud over opgaveudførelsen, for vikaren vil typisk ikke være lige så kompetent som den faste medarbejder. På nogle arbejdspladser kan man også hurtigt komme til at bruge rigtig meget tid på at ringe rundt efter vikarer. Jeg har talt med afdelingsledere der dagligt brugte 3-4 timer på at ringe rundt efter tilkaldevikarer. Tænk også på hvor meget tid der kan gå med at ringe til patienter/klienter for at aflyse eller rykke rundt på aftaler – og hvilken utilfredshed det kan give anledning til.

Det kortvarige og hyppige sygefravær er også ekstremt dyrt. Som arbejdsplads betyder det måske, at der er opgaver, der ikke kan udføres eller ting, der må nedprioriteres. Der er heller ingen sygedagpengerefusion på enkeltstående eller få sygedage. Det er mistede ressourcer for arbejdspladsen hver gang, der er enkeltstående sygedage. For hver medarbejder du har, med 20 dages sygefravær årligt, svarer det til, at du betaler en månedsløn uden at få noget for det. Hvad værre er dog at det hyppige sygefravær smitter! Det slider på de tilbageværende kolleger, når en kollega igen og igen er fraværende. Det virker også demotiverende på de, der gerne vil udføre et godt stykke arbejde at opleve, at der jævnligt mangler en kollega. Som kollega påvirker det at skulle arbejde tæt sammen med en ustabil kollega, da man så vil opleve at stå med opgaverne selv. Dermed kan det hyppige sygefravær hurtigt begynde at smitte. Det oplevede vi på min tidligere arbejdsplads, hvor medarbejderne til sidst åbent italesatte problemet. Det kan i værste tilfælde føre til at medarbejdere tænker; "Når min kollega kan være syg konstant, så kan jeg også..."

Det helt store problem for dig som leder er, at det hyppige sygefravær kan underminere din ledelsesposition og dit ledelsesgrundlag, hvis ikke du får handlet på det. Når du ikke handler vil mange medarbejdere tolke det som en accept af sygefraværet; ingen ledelse er også lig med ledelse. Muligvis tænker du ikke, at de øvrige medarbejdere lægger mærke til, at der er nogle der er hyppigt fraværende. Men tro mig de opdager det. Og ofte før du selv gør. Handler du ikke rettidigt, mister du troværdighed og dit ledelsesgrundlag kan blive undermineret.

Midt i en travl hverdag med mange opgaver, kan det være fristende at skyde problemet og problemløsningen videre til medarbejderne. Nedenstående mail (som er taget fra den virkelige verden) er et eksempel på dette:

SÅDAN FÅR DU STYR PÅ SYGEFRAVÆRET

Kære alle

Som det vil være langt de fleste bekendt er der pt. i Center For Familie- og Handicaps flere sygemeldinger af henholdsvis kortere og længere varighed og karakter.

Det kan ikke undgås at der kan blive tale om forsinkelser i forhold til enkelte arbejdsopgaver, idet færre kolleger for en periode skal håndtere flere arbejdsopgaver.

Hvis du som kollega har tid og rum til at give en hånd med i forhold den ekstra arbejdsbyrde, er du velkommen til at melde dig på banen til xxx eller xxx.

Venlig hilsen

xxxx

Eksemplet ovenfor viser en leder, der overfor medarbejderne kommer til at signalere, at han har mistet grebet. Han erkender, at der er et problem med sygefravær. Men i stedet for at handle, beder han de resterende medarbejdere om at byde ind med at løse opgaven.

Det må du aldrig gøre – ansvaret er dit, og det kan du ikke uddelegere.

1.2. Hyppigt fravær er et symptom på mistrivsel

Når en medarbejder er hyppigt fraværende bør du som arbejdsgiver og leder være bekymret. Bekymret ikke bare på arbejdspladsens men også på medarbejderens vegne. For fravær er typisk et symptom på mistrivsel. Mistrivsel enten i forhold til arbejdet, privatlivet, helbredet eller andet.

Som leder er det dit ansvar at handle på det og se på, om der er noget arbejdspladsen kan gøre for at få medarbejderen til at trives.

Derfor gælder det også om altid at følge hurtigt op i forhold til fravær.

1.3. Er langtidsfravær ikke også et problem?

Jo langtidsfravær er bestemt også et problem. Særligt når det er kombineret med meget korttidsfravær på arbejdspladsen. Umiddelbart er langtidssygdom som følge af eksempelvis et brækket ben, en blodprop eller en cancersygdom måske mere håndterbart, både for dig og kollegerne til den langtidssyge. Typisk er der en lægeerklæring og en diagnose og både du og kollegerne ved, at der går tid før den sygemeldte kommer tilbage. Du kan som leder også handle på det og få en vikar ind til at erstatte den sygemeldte. Når den sygemeldte er parat til at kunne genoptage arbejdet, kan der udarbejdes en plan for tilbagevenden. Sygefravær af den karakter er med andre ord til at håndtere, og du kan typisk få rigtig god hjælp fra HR-afdelingen og/eller Jobcentret. Det betyder dog ikke, at du kan være mindre opmærksom på dette. Jeg har oplevet, at den type sygemeldinger hurtigt kan "skride" sådan forstået, at det trækker ud med tilbagevenden til arbejdet. Medarbejderen med det brækkede ben har stadig ondt efter 6 uger – og efter 8 og 10 uger. Og nogle gange ender det med, at medarbejderen rent faktisk ikke kommer tilbage. Min erfaring er, at det bliver sværere for medarbejderen at vende tilbage for hver uge der går. Derfor skal du have fokus på at få lavet klare aftaler omkring genoptagelse af arbejdet – og planer for, hvordan man gradvist hjælper medarbejderen

tilbage. Hvis der er tale om medarbejdere, der er langtidssyge af stress, bliver det endnu vigtigere at holde fast i medarbejderen og få lavet klare aftaler omkring forløbet.

1.4. Det er svært, så vær ikke bange for at bede om hjælp

Som HR-konsulent for mine lederkolleger har jeg haft opgaven med at skubbe på og hjælpe en række afdelingsledere. Den rolle og opgave har jeg ikke fundet svært. Jeg har dog erfaret, at situationen er en ganske anden og noget mere udfordrende, når jeg selv har lederkasketten på. Når det handler om en af mine egne medarbejdere. Når det er mig, der som leder skal se medarbejderen i øjnene dagen efter den måske ubehagelige sygefraværssamtale bliver det pludseligt sværere. Det er også lederen (og ikke HR-konsulent), der måske skal træffe den ubehagelige beslutning om at afskedige en medarbejder på grund af fravær. Det følger typisk med lederens ansvar.

Derfor er du også på en svær opgave som leder. Det må du og dine kolleger ikke underkende. Nogle ledere står også alene med opgaven, og så kan det blive rigtigt svært. En af mine anbefalinger er derfor, at du skal sørge for at bede om hjælp til opgaven. Enten fra en lederkollega, din chef eller en god HR-konsulent. Det er ikke nogen skam at erkende, at det er en svær opgave, og at du har brug for hjælp. Nogle kan få ondt i maven ved tanken om at skulle tage den vanskelige samtale. Men du får garanteret også ondt i maven, hvis ikke du gør det.

Du kan som leder heller ikke undgå at fejle indimellem. Jeg har været involveret i flere hundrede sager og har undervejs begået en lang række fejl og dumheder. Jeg har også truffet beslutninger, jeg bagefter var i tvivl om var rigtige eller ordentlige. Alligevel er min anbefaling, at du aldrig må blive bange for at fejle – det værste er, hvis du bliver bange for at handle!

2. Anden del: Før samtalen

2.1. Få politikken på plads

Det er den enkelte arbejdsplads, der definerer hvad man forstår ved hyppigt sygefravær, og hvornår man skal følge op. Region Nordjylland (hvor jeg var ansat) har eksempelvis en politik, der går på at man skal indkaldes til opfølgningssamtale ved 3 fraværperioder indenfor 4 måneder. Andre organisationer har andre intervaller eller kadencer.

Første skridt er derfor at få lavet en politik eller retningslinjer, for hvad der forstås som hyppigt sygefravær på sin arbejdsplads. Så kender alle medarbejdere som ledere også hvilke regler der gælder. Som leder er det vigtigt, at du følger de regler eller den politik, der er i din organisation. Der er også flere arbejdspladser, hvor man har en "minimumspolitik" sådan forstået, at lederen skal handle senest efter en vis periode – men man kan godt handle hurtigere. Jeg er en stor tilhænger af dette.

Hvis der er tale om nyansatte, synes jeg, det giver god mening allerede ved den første sygeperiode, at tage en samtale for at sikre medarbejderen trives. Tilsvarende gælder hvis der er tale om en medarbejder der ellers aldrig har sygefravær. Min erfaring er, at jo hurtigere du handler desto bedre. Du sender samtidig et signal til medarbejderen om både omsorg og opmærksomhed – og overfor de øvrige medarbejdere får du vist, at du handler på tingene.

2.2. Hav datagrundlaget på plads inden du indkalder til samtale

Det er vigtigt at du hele tiden har mulighed for at trække opdaterede informationer omkring dine medarbejders sygefravær. Så hvis I ikke allerede har et godt datasystem til at følge op på sygefraværet, så er det et indsatsområde.

Jeg har flere gange oplevet sygefraværssamtaler, der starter med en diskussion omkring antallet af sygedage og dermed grundlaget for indkaldelsen. Nogle bestrider hårdnakket antallet af fraværsgange. Andre medarbejdere får et chok, når de opdager hvor omfattende deres sygefravær er. Jeg har oplevet medarbejdere, der begyndte at græde, når omfanget af fraværet gik op for dem.

Nogle lønsystemer/HR-afdelinger har udviklet værktøjer således, at man som leder automatisk får en besked, når medarbejderen eksempelvis har været fraværende et vist antal perioder indenfor et givet tidsrum, eller når en medarbejder samlet set har haft et bestemt antal sygedage.

Nedenfor har jeg oplistet nogle af de data, jeg finder væsentligt lederen har adgang til:

- Antal sygefraværperioder i en given periode (eks. 3 eller 6 måneder)
- Det samlede antal sygefraværsgange hos en medarbejder i et kalenderår
- Sygefravær i alt i forbindelse med hele ansættelsen
- Sygefravær på kalenderdage (er der et mønster over hvilke dage fraværet opstår)
- Fravær opdelt på sygdom og barns første sygedag.

Ved at have fakta på plads sikrer du dig, at der er et objektivi grundlag for samtalen og I skal ikke indledningsvis bruge tid på at diskutere, hvor meget fravær medarbejderen har haft.

Eksempel: Et bestemt fraværsmønster

En medarbejder havde flere fraværperioder – typisk af et par dages varighed. Lederen gennemgik fraværet omhyggeligt og konstaterede, at sygefraværsgangene ofte lå lige før eller efter et uddannelsesforløb, medarbejderen var i gang med. Lederen spurgte ind til det ved samtalen og medarbejderen fortalte, at denne havde svært ved at klare forberedelse til og de hjemmeopgaver, der fulgte med undervisningen.

Der blev derfor indgået aftale om at medarbejderen kunne placere sine fridage op til eller lige efter undervisningsdage. Det betød at sygefraværet faldt markant.

2.3. Indkaldelse

Indkald altid medarbejderen formelt og skriftligt. Jeg bruger altid selv at indkalde enten via E-boks eller via arbejdsmailadresse. Dermed kan jeg altid dokumentere, at indkaldelse er sendt og gået igennem.

Når du indkalder skriftligt betyder det, at du altid efterfølgende kan dokumentere, at du har fulgt op og forsøgt at gøre noget som leder. Hvis det viser sig at fraværsmønstret fortsætter, og du bliver nødt til at indlede afskedigelse, er det vigtigt at kunne dokumentere, at du løbende har fulgt op og forsøgt at hjælpe medarbejderen. Mere vigtigt er dog, at du ved at gøre det formelt og skriftligt også signalerer til medarbejderen, at samtalen er alvorlig og vigtig. Det er i sig selv væsentligt at få gjort det tydeligt for medarbejderen, at vi nu bevæger os ind i en fase hvor tingene bliver alvorlige.

Jeg vil anbefale, at du også sørger for at orientere medarbejderen mundtligt, inden at de modtager indkaldelsen på skrift. Det er ordentligt og du får så også en mulighed for at se medarbejderens reaktion.

Jeg har oplevet medarbejdere, der blev meget skuffede over at deres leder ikke inden havde orienteret dem mundtligt om indkaldelsen.

Sørg også for at få sendt indkaldelsen i god tid inden samtalen. Det giver medarbejderen mulighed for at reflektere over trivsel og fravær. Jeg synes at en periode på mellem en og to uger er passende. Men afhængigt af arbejdsplaner og virksomhedens særlige forhold kan man sende ud endnu tidligere. Det giver medarbejderen mulighed for at få en bisidder med.

Desuden skal du ikke underkende, at dine medarbejdere typisk taler sammen, og man har fortrolige på arbejdspladsen. Ofte fortæller den som er blevet indkaldt til samtale om det til en eller flere kolleger. Flere på arbejdspladsen vil derfor blive opmærksomme på, at du følger op på tingene. Dermed bliver det også sat i tale på arbejdspladsen, at nu handler du. Det har stor afsmitning i forhold til kollegerne, og det giver dig troværdighed som leder, at du handler på fraværet.

Hvis arbejdspladsen ikke i forvejen har en standardskrivelse, kan du med fordel få lavet en sådan. Nedenfor er et eksempel på en sådan indkaldelse.

Indkaldelse til omsorgs- og fraværs samtale

Kære Peter

Jeg indkalder dig hermed til en omsorgs- og fraværsamtale. Baggrunden er, at du gennem de sidste 4 måneder har været fraværende i alt 9 dage fordelt på 3 fraværsperioder på grund af sygdom fra din stilling som lærer på Bøgevangskolen.

Jeg vil derfor, i henhold til retningslinjer for fravær fra arbejdspladsen, gerne indkalde dig til en samtale om dette og din trivsel.

Samtalen finder sted:

Tirsdag den 24.maj. kl. 11.15 til 11.45 i mødelokale 3 på skolen

Formålet med samtalen er at følge op på dit fravær og trivsel og afklare, om der er noget vi fra arbejdspladsens side kan gøre og på den måde sammen drøfte mulige løsninger.

Vi skal drøfte, om der er forhold på arbejdspladsen eller andre områder, der har indflydelse på dit fravær og tale om, hvorvidt der er forhold der kan ændres, således du fremover er mere stabil i dit fremmøde.

Du har naturligvis mulighed for at have en bisidder med til mødet.

Foruden undertegnede deltager HR konsulent Lars Jensen i samtalen.

Med venlig hilsen

Mette Sørensen

Skoleleder

Det gode ved den form for indkaldelser er at dagsorden og baggrund for samtalen bliver præsenteret, og at det faktiske fravær bliver gjort tydeligt for medarbejderen. Indkaldelsen sætter også medarbejderen på arbejde i forhold til at tænke i løsninger sådan, at fremmødet kan blive mere stabilt.

Medarbejderen har ret til en bisidder, og jeg anbefaler altid, at man fra arbejdspladsen også prøver at tilrettelægge det sådan, at eksempelvis TR eller faglig organisation kan deltage. På den måde får du også som leder sendt et tydeligt signal til TR/organisation om, at du følger op på fraværet.

2.4. Sommerfugle i maven er naturligt

Jeg husker endnu det sug af ubehag, der kom i min mave, da jeg første gang som leder underskrev en indkaldelse til sygefraværssamtale. Det var ubehageligt. Samtidig havde jeg dog også en stærk overbevisning om, at det var det rigtige jeg gjorde.

Sidenhen har jeg særligt i min HR-funktion underskrevet flere hundrede indkaldelser, og alligevel er der nogle gange, hvor jeg stadig mærker ubehaget i maven. Jeg tror aldrig sommerfuglene i maven helt forsvinder – men samtidig føler jeg mig også altid lettet over, at jeg nu tager fat på det nødvendige og svære. Og så gør øvelse også, at du bliver bedre.

Min pointe er såmænd bare, at det er helt OK og meget naturligt, hvis du synes, det er ubehageligt at skulle indkalde folk til den slags samtaler. Det viser kun, at du er et menneske af kød og blod.

Jeg skal heller ikke lægge skjul på, at nogle samtaler kan blive ubehagelige og gøre, at man kan være nervøs ved udsigten til flere. Men her handler det om at stå fast.

Eksempel: Den ubehagelige samtale

Vi kaldte en pædagogisk medarbejder til sygefraværssamtale. Han havde hver måned fraværperioder af typisk 2-3 dages varighed. Han startede samtalen med at sige, at han syntes der var tale om heksejagt og at det var helt formålsløst med den slags samtaler. Han ”meldte sig jo naturligvis ikke syg med mindre han var syg”. Han syntes i stedet ledelsen skulle sætte pris på hans faglige kompetencer.

Hans direkte leder gennemgik det faktiske antal fraværsgange og pointerede, at der ikke blev stillet spørgsmålstejn ved hans faglighed eller ved om han var syg – men at sygefraværet havde så stort et omfang, at det var problematisk for arbejdspladsen. Lederen spurgte også ind til, om der var noget hun som leder kunne gøre i forhold til hans arbejdsmiljø, sådan at sygefraværet kunne nedbringes. Efter en lang pause svarede medarbejderen, at han ikke kunne pege ting der skulle ændres. Han løb altså bare ind i infektioner. Desuden syntes han indimellem, at han brugte sig selv så meget, at det var nødvendigt med en pause. Han sagde også, at det gjorde ham virkelig vred at skulle igennem denne samtale som han fandt latterlig. Jeg bemærkede, at det altså var ledelsens ansvar at følge op på fraværet og at vi sammen skulle finde måder til at få fraværet nedbragt. Lykkedes det ikke kunne det få konsekvenser for hans ansættelse. Jeg pointerede, at vi stadig gerne ville høre, hvis han havde bud på løsninger, der kunne være med til at højne hans trivsel og nedbringe hans sygefravær.

Herefter var der igen en lang (sådan føltes det) pause. Medarbejderen sagde så, at han ikke havde noget at sige yderligere. Han forlod herefter samtalen uden at sige farvel eller give hånd.

Jeg tror hele samtalen tog maksimalt 8 minutter – men den føltes meget længere.

Min lederkollega og jeg evaluerede bagefter på samtalen, og hun oplevede samtalen som stærkt ubehagelig. Hun var overrasket over, hvor vred han havde været fra starten af samtalen. Hun var dog tilfreds med, at hun havde fået leveret budskabet, og at vi formåede at stå fast og ikke begyndte at trække i land.

Den slags samtaler er hårde. Også for lederen. Det interessante her var, at medarbejderens sygefravær faldt markant efter samtalen. Det er så også en af de erkendelser, jeg har gjort. Nogle gange er samtalerne ikke særligt rare eller konstruktive – men de kan alligevel have en virkning!

2.5. Praktikken på plads

Jeg talte med en lederkollega der oplyste mig om, at hans sygefraværssamtaler som hovedregel altid foregår på hans eget kontor. Det var ud fra den holdning, at det skal være synligt, at han følger op og taler med sine medarbejdere.

I så tilfælde er det vigtigt, at I har ro til samtalen og kan tale uforstyrret, uden at folk kommer ind eller telefoner ringer. Der er også vigtig signalværdi i, at du viser medarbejderen, at du rent faktisk har sat tiden af til dem – og ikke lader dig forstyrre af telefoner eller opgaver.

Eksempel: Beboeren der "hørte til" på kontoret

Jeg deltog ved en samtale med en medarbejder, der var ramt psykisk, og derfor havde det rigtigt dårligt og var ustabil i fremmødet. Samtalen foregik på lederens kontor. Der var tale om en institution for svært udviklingshæmmede borgere. Kort inde i samtalen kom en svært udviklingshæmmede beboer ind på kontoret og satte sig i en stol. Lederen forklarede, at han satte sig i den stol hver dag og at den rutine ikke kunne brydes. Kort efter faldt beboeren i søvn og en højlydt snorken bredte sig. Jeg er ret sikker på, at medarbejderen følte det meget ubehageligt at der var en beboer til stede, medens hun havde det så dårligt. Det var set i bakspejlet slet ikke ordentligt og jeg fortryder i dag, at jeg ikke greb ind.

Du skal også være opmærksom på, at det kan virke intimiderende på medarbejderen, såfremt man skal til samtale på lederens kontor. Endelig kan det også være ubehageligt for dig selv. Hvis samtalen ikke går som planlagt, bliver det sværere for dig at "trække dig" når samtalen foregår på dit eget kontor.

Du kan derfor også bruge et neutralt mødelokale til samtalen. I et "neutralt" mødelokale mødes I på lige vilkår, og du kommer fysisk væk fra dine øvrige opgaver.

Jeg har oplevet ledere, der serverer kaffe og sågar frugt eller andet til samtalerne. Det vil jeg ikke anbefale. Du må ikke sende et signal, der kan misforstås eller signalere at nu skal vi "hygge os lidt" over en kop kaffe.

Når du indkalder til en sygefraværssamtale, sender du et signal om, at vi har et problem, og at det er så alvorligt, at vi skal tale om det. Jeg plejer derfor normalt at sørge for vand på bordet.

Pas også på med small-talk før eller efter samtalerne. Det kan igen sende et forkert signal at man indledningsvis hyggesnakker for herefter at gå over til det alvorlige. Jeg synes, det handler om at gå direkte til dagsordenen for samtalen.

Eksempel: Aldrig kaffe og small-talk ved en alvorlig samtale

SÅDAN FÅR DU STYR PÅ SYGGEFRAVÆRET

Jeg deltog i en opfølgningssamtale med en medarbejder vi allerede tidligere havde talt med, og hvor sygefraværet stadig var meget hyppigt og højt.

Dagsordenen for samtalen var at fraværet fortsat var alt for højt og at medarbejderen nu fik en sidste chance for at rette op på det. Det blev en kort og meget alvorlig snak. Vi måtte meget tydeligt fortælle medarbejderen, at hun var tæt på en afskedigelse. Stemningen var derfor også meget anspændt, da vi sluttede af.

Den daglige leder var så berørt af stemningen, at hun pludselig hev en kande kaffe og kopper på bordet – og i næste øjeblik var vi i gang med at drikke kaffe og snakke om alt muligt andet.

Jeg kunne se medarbejderen var meget forvirret og derfor slet ikke kunne forstå, hvorfor hun det ene øjeblik blev advaret om opsigelse og det næste øjeblik drak kaffe og hyggesnakkede med ledelsen.

2.6. Inddrag TR, faglig organisation og eventuelt Jobcenter

Når du indkalder en medarbejder til en formel samtale om deres sygefravær, så har de krav på at kunne tage en bisidder med. Det opfordrer jeg dem også altid til at gøre.

Jeg synes også det er fordel for dig som leder. Når det er TR eller faglig organisation der deltager, får du sendt et tydeligt signal til dem om, at du tager dit ledelsesansvar alvorligt, og at du gør noget ved fraværet. Min erfaring er, at det "smitter" positivt. Ofte kan kollegerne til en medarbejder med mange sygefraværsdage være dybt frustrerede. Når TR så kan bekræfte, at det bliver håndteret kan det skabe ro.

Jeg har også oplevet, at TR eller faglig organisation allerede inden samtalen har talt med medlemmet og gjort det klart, at medarbejderen skal tage samtalen alvorligt. Jeg har også oplevet TR og faglig organisation undervejs ved samtalen kan hjælpe til med at finde gode løsninger.

Sidst men ikke mindst. Hvis ikke det lykkedes at få medarbejderens sygefravær nedbragt og du må skride til afskedigelse har TR/organisationen været med fra starten og kan se, at du som leder har forsøgt at finde løsninger. Jeg har oplevet faglige organisationer, der i forbindelse med en afskedigelse har sagt, at processen har været håndteret korrekt, og at arbejdspladsen jo er tvunget til at handle, når sygefraværet fortsætter.

På samme måde har jeg gode erfaringer med at invitere en fastholdelseskonsulent fra Jobcentret med. De kan bidrage med konkrete løsninger, ligesom nogle jobcentre også har tilbud om coachingforløb, mentorordninger og psykologbistand. Jeg har også oplevet, at fastholdelseskonsulenten kan være med til at forklare medarbejderen, hvorfor mødestabilitet er afgørende. Det er dog ikke alle jobcentre, der tilbyder deltagelse af fastholdelseskonsulenter.

3. Tredje del - Selve samtalen

3.1. Formålet er at finde løsninger ikke nødvendigvis årsager

Du skal være opmærksom på, at du som arbejdsgiver ikke har krav på at få at vide, hvad en medarbejder fejler. Jeg har dog oplevet, at mange medarbejdere selv åbent fortæller om deres sygdom eller årsagen til fraværet. Og når man som leder kender årsagen er det lettere at finde løsninger.

Jeg har nedenfor oplistet nogle af de årsager, som jeg er stødt på undervejs.

Medarbejderen har en fysisk eller psykisk lidelse der giver sygefravær

I sådanne tilfælde gælder det om at finde løsninger, der kan minimere fraværet – eksempelvis ved at tage hensyn til lidelsen i forbindelse med arbejdstilrettelæggelsen.

Medarbejderen magter ikke opgaverne

Det kan være på grund af manglende faglighed eller manglende introduktion/instruktion. I sådanne tilfælde handler det om at finde veje til, at medarbejderen kan lære at mestre opgaven.

Medarbejderen trives ikke på arbejdet

Det kan være på grund af arbejdets karakter, kolleger, kunder/patienter, lederen eller andet. Igen handler det om at sætte ind i forhold til det, der skaber mistro.

Årsagen til sygefraværet skal findes udenfor arbejdet – eksempelvis problemer i familien

Her kan det være svært som arbejdsgiver at blande sig. Nogle gange kan arbejdspladsen i en periode tage hensyn, der gør det lettere for medarbejderen at håndtere dette.

Medarbejderen har ikke lært, hvad det vil sige at gå på arbejde og passe et arbejde.

I disse tilfælde handler det om at tydeliggøre de normer, der findes på arbejdspladsen og gøre det klart, at de skal følges.

Uanset om du kender årsagerne til sygefraværet eller ej, så er det vigtigt, at du som leder holder fokus på at finde løsninger til, hvordan sygefraværet reduceres. Du må ikke falde i den fælde, hvor du eksempelvis begynder at løse medarbejderens problemer på privatfronten eller på anden måde forsøger at "behandle" medarbejderen.

3.2. Du sender et signal til medarbejderen om at I har et problem

Et vigtigt formål med samtalen er at sende et tydeligt signal til medarbejderen om, at sygefraværet er problematisk for arbejdspladsen, og at vi nu går ind i en fase, hvor det begynder at blive alvorligt og forpligtende for begge parter. Det er også vigtigt, at få fortalt medarbejderen at sygefraværet kan have konsekvenser for ansættelsen, såfremt der ikke rettes op på det.

Min oplevelse er den, at mennesker har meget forskellige grænser og normer. Jeg har siddet overfor medarbejdere, der oprigtigt har haft svært ved at se at et kontinuerligt sygefravær på 25-40 dage årligt er et problem. For dem er det nærmere normen. Det skyldes jo ikke at disse medarbejdere er dårlige mennesker. Det handler jo blandt andet om at ingen har fortalt dem om de normer eller grænser, der gælder på arbejdspladsen.

Som arbejdsgiver og leder mener jeg derfor, at du har et stort ansvar for at være tydelig overfor dine medarbejdere og fortælle om, at sygefraværet nu er problematisk og at arbejdspladsen ikke i længden kan bære det.

Eksempel: Du kan da ikke fyre mig, nu når jeg skal opereres....

Jeg deltog i et sygefraværtsforløb med en kollega, der havde en medarbejder med alt for mange korte sygefraværtsperioder. Der var tale om en dygtig medarbejder som lederen gerne ville fastholde. Derfor

SÅDAN FÅR DU STYR PÅ SYGEFRAVÆRET

spurgte lederen også ind til, om medarbejderen trivedes og om der var noget arbejdspladsen kunne gøre. Svaret var at medarbejderen trivedes fint – men bare var uheldig og altid løb ind i influenza etc. Fraværet fortsatte og derfor havde vi endnu en fraværssamtale med samme dagsorden – og samme resultat. Vi gjorde her opmærksom på, at fraværet havde et omfang, der var problematisk og at han kunne risikere en opsigelse, såfremt det ikke blev ændret.

Kort efter denne fraværssamtale fik medarbejderen problemer med sin skulder, der krævede operation og dermed en længere sygefraværperiode. Vi følte os derfor nødsaget til at indlede afskedigelse. Vi kunne begrunde det i et hyppigt sygefravær kombineret med udsigten til et nyt og langvarigt sygefravær. Endelig var der usikkerhed om tidspunkt for tilbagevenden.

Da vi fortalte dette til medarbejderen blev han rasende. For man kunne jo ikke tillade sig at ”fyre ham nu hvor han skulle opereres og virkelig var ramt”.

Jeg synes ovenstående er et godt eksempel på en medarbejder, der ikke har forstået at sygefravær uanset årsag altså er et problem, og at arbejdsgiveren kan blive nødt til at skride til afskedigelse. Omvendt kan jeg godt forstå medarbejderens indignation. For han havde jo under tidligere ledere oplevet, at det reelt blev accepteret med mange sygefraværperioder. Derfor oplevede han det ikke fair, at han blev afskediget, når han nu var ramt af en længerevarende og mere alvorlig lidelse.

3.3. Du lægger fundamentet til videre handling

Sygefraværssamtalen er også det første step i den formelle proces, der kan ende med afskedigelse, når det ikke lykkes at få nedbragt sygefraværet.

Jeg har hørt kolleger sige følgende med dyb frustration i stemmen; ”jamen det er da også utroligt besværligt og langsommeligt at komme af med medarbejdere, der er syge hele tiden”.

Her bliver jeg nødt til at erklære mig helt uenig. Der er naturligvis nogle spilleregler som skal og bør følges, ligesom man skal opføre sig ordentligt overfor medarbejderne. Men det gør det hverken langsommeligt eller besværligt. Når processen bliver trukket ud eller besværlig skyldes det typisk, at vi som ledere IKKE har gjort forarbejdet ordentligt.

Eksempel: Den konsekvente opfølgning

Jeg deltog i et forløb med en næsten nyansat medarbejder. Hun havde en sygedag i uge 2 af sin ansættelse. Lederen tog en snak med medarbejderen for at høre, om hun trivedes og om årsagen til sygedagen havde med arbejdet at gøre. Medarbejderen fortalte at hun trivedes, men blot havde været uheldig med sygdom.

Ugen efter havde medarbejderen så igen to sygedage. Lederen tog igen en sygefraværssamtale og spurgte til hvorvidt fraværet var arbejdsrelateret. Medarbejderen fortalte, at fraværet ikke var arbejdsrelateret, men at hun blot havde været uheldig med omgangssyge.

Lederen gjorde allerede her opmærksom på, at mødestabilitet var afgørende og såfremt sygefraværsmønstret fortsatte, ville det kunne få konsekvenser for ansættelsen.

Ugen efter havde medarbejderen endnu en sygedag. Lederen indkaldte til sygefraværssamtale og fik igen at vide at fraværet intet havde med arbejdet at gøre. Lederen sagde, at hun ville indlede afskedigelse begrundet i det hyppige sygefravær og behovet for stabil drift.

Eksemplet viser hvor hurtigt der kan skrides til handling, når fundamentet er lagt og der følges op. Der er tale om en medarbejder, der opsiges efter 3 sygefraværsperioder. Men det hyppige sygefravær kombineret med konsekvent opfølgning og det korte ansættelsesforhold kan begrunde en opsigelse, og der kom ingen indsigelse fra den faglige organisation.

Nogle vil måske mene, at der her var tale om en hård arbejdsgiver. Jeg deltog selv ved samtalerne og tænker, at det var den rigtige afgørelse. Når en medarbejder er syg tre gange indenfor så kort tid, så kan man godt tvivle på om forløbet nogensinde vil blive stabilt. Jeg oplevede også en daglig leder, der rent faktisk spurgte ind til trivsel og til hvad arbejdspladsen kunne gøre for at støtte op om medarbejderen. Da der ikke kunne gøres noget, mener jeg, at det var rigtigt at skride til afskedigelse. Både af hensyn til opgaveløsningen og af hensyn til kollegerne, der allerede var blevet utrygge ved en ustabil kollega.

3.4. Hav en plan og gerne en alternativ plan også

Uanset hvor mange sygefraværssamtaler man har haft som leder, så tror jeg de færreste synes, at den slags samtaler er behagelige. Jeg har dog gjort den erfaring, at de gange hvor jeg er lidt urolig eller nervøs i forhold til en samtale er, når jeg ikke har en klar plan for, hvordan jeg vil gribe samtalen an, eller hvad jeg vil opnå med samtalen.

Når jeg ved, hvordan jeg vil gribe dagsordenen an, så kan jeg mærke, at jeg får ro i maven og ubehaget forsvinder.

Nogle gange har jeg med fordel drøftet mine tanker og overvejelser igennem med en lederkollega eller en HR-konsulent.

Det kan også være nyttigt nogle gange inden samtalen at tænke over, hvad der er det værste der kan ske. Medarbejderen kan eksempelvis blive vred eller føle sig forurettet. Du kan også risikere, at en ellers god relation til medarbejderen bliver ødelagt. Omvendt skal du hele tiden gøre det op i forhold til, hvad der sker hvis IKKE du tager samtalen.

Som udgangspunkt går jeg frem efter nedenstående dagsorden:

1. Få præsenteret medarbejderen for det registrerede fravær og dermed også få gjort klart, hvorfor medarbejderen er indkaldt til samtalen.
2. Få udtrykt min bekymring over fraværet på arbejdspladsens vegne
3. Få afdækket om fraværet er arbejdsrelateret
4. Få afdækket løsninger så fraværet kan nedbringes
5. Få lavet aftaler om det videre forløb
6. Få lavet et referat, der dokumenterer samtale og aftaler

3.5. Vær åben og drag ikke konklusioner på forhånd

Jeg har flere gange draget forhastede konklusioner på forhånd i forhold til medarbejdere og deres fravær. Typisk fordi jeg har været irriteret over fraværets omfang og derfor har draget den konklusion, at medarbejderen nok ikke er motiveret for at arbejde.

SÅDAN FÅR DU STYR PÅ SYGEFRAVÆRET

Men der kan være mange forklaringer på fraværet. Ikke alle medarbejdere siger til, når der er problemer. Jeg har været udsat for medarbejdere, der havde det svært i forhold til samarbejde med bestemte kolleger, men ikke ville sige det. I stedet meldte de sig syge. Jeg har oplevet medarbejdere, der var bange for bestemte beboere/klienter eller opgaver og derfor sygemeldte sig. Jeg har oplevet en medarbejder, der var eneste pårørende til en døende pårørende, og derfor måtte sygemelde sig for at kunne hjælpe.

Min pointe er, at der kan være forklaringer på et fravær, og at man nogle gange kan finde løsninger, der gør at medarbejderens fravær forsvinder. Det kræver at man er nysgerrig i forhold til medarbejderen og ikke på forhånd drager forhastede konklusioner om årsager og løsninger.

3.6. Det handler om sygefravær og alene sygefravær

Uanset hvordan en samtale udvikler sig så hold fokus på at samtalen handler om fravær og alene fravær. Jeg har oplevet sygefraværssamtaler, hvor fokus i samtalen bliver drejet fra sygefravær til faglighed. Som en medarbejder engang sagde ved en samtale; *"det kan godt være, at jeg har fravær, men når jeg er på arbejde er jeg der til gengæld 120 procent, og i øvrigt mener jeg ikke, at jeg har mere fravær end mine kolleger"*.

Her er det vigtigt at holde fokus på at samtalen handler om sygefravær. Uanset hvor faglig dygtig du er som medarbejder, så er sygefravær et problem for arbejdspladsen.

Jeg har også hørt ledere, der undervejs i en sygefraværssamtale, også pludselig begynder at påtale problemer med fagligheden hos medarbejderen. Det er heller ikke i orden, og den slags skal håndteres i dagligdagen eller ved en anden type møde.

Samtalens fokus er at finde løsninger til, hvordan du sammen med medarbejderen kan få fraværet bragt ned, og hvordan arbejdspladsen, og du som leder, kan støtte op om medarbejderen.

3.7. Hvad må du spørge til?

Det er vigtigt at kende spillereglerne i forhold til, hvad du som leder må spørge ind til – og hvad du IKKE har krav på at vide. Min erfaring er dog, at samtalerne ofte kan være meget åbne, og at de fleste medarbejdere gerne fortæller om, hvad de har fejlet, eller hvad årsagen til sygemeldingen har været.

- Du må ikke spørge ind til hvad medarbejderen har fejlet – men du må altid spørge om fraværet er/har været arbejdsrelateret
- Du må gerne spørge uddybende ind til, hvordan sygefraværet er relateret til arbejdet
- Du må også spørge om, og hvordan sygdommen påvirker arbejdsfunktioner
- Du må også spørge ind til, om medarbejderen tænker fraværet vil fortsætte fremefter. Såfremt medarbejderen er sygemeldt ved samtalen, må du spørge om, hvornår medarbejderen forventer at kunne genoptage arbejdet
- Du må også spørge ind til, hvad medarbejderen selv har tænkt ifht fremtidige løsninger der kan gøre, at sygefraværet kan nedbringes.

3.8. Stil aldrig spørgsmål ved om medarbejderen reelt har været syg

Jeg har mødt flere medarbejdere, der har været meget vrede ved en sygefraværssamtale, fordi de oplever det som om, arbejdsgiveren stiller spørgsmål ved om de reelt har været syge.

Min anbefaling er, at du aldrig begiver dig ud i en sådan diskussion. Den er formålsløs og kan kun bringe dig ud i vanskeligheder. Omvendt skal du bringe i spil fra starten, at sygefravær – uanset årsag – ALTID er et problem for arbejdspladsen.

Nogle medarbejdere har den tro, at man ikke kan blive afskediget, når man er syg! Her er det vigtigt at gøre klart, at det kan man og at det kan blive nødvendigt. Uanset årsagen til sygefraværet. Derfor er det en fælles opgave sammen at finde løsninger på, hvordan sygefraværet kan nedbringes.

3.9. Selve samtalen – det handler om at åbne døre for løsninger

Jeg har deltaget i samtaler, hvor man undervejs, sammen med medarbejderen, finder løsninger, der kan nedbringe fraværet.

Det kan eksempelvis være, at man i en periode ændrer arbejdstid, får andre arbejdsopgaver, arbejder sammen med andre kolleger osv.

I den forbindelse er det vigtigt, at udfordre medarbejderen i samtalen og spørge ind til, hvilke forslag eller løsninger medarbejderen selv har. Som medarbejder har man også selv et ansvar for at finde løsninger. Du kan som leder ikke komme med alle løsninger.

Der er også de tilfælde, hvor medarbejderen ikke har forslag til, hvad der kan ændres. I stedet for at du som leder føler dig tvunget til at komme med løsningsforslag, kan jeg anbefale at sætte medarbejderen på arbejde. Tag eventuelt en pause i samtalen og bed medarbejderen tænke over løsninger – eller afbryd samtalen, og lav en aftale om en ny samtale med det samme, og giv så medarbejderen til opgave at tænke over løsninger.

3.10. Udtryk dig så tydeligt men ordentligt

Et kedeligt eller ubehageligt budskab skal ikke pakkes ind. Udtryk dig direkte og tydeligt. Mennesker er forskellige, og det er vigtigt at du sikrer dig, at medarbejderen rent faktisk har forstået dit budskab.

Det er i den forbindelse vigtigt, at du også sætter dig grundigt ind, i hvordan man udtrykker sig i den organisation, du er en del af.

En af mine første sygefraværssamtaler var med en medarbejder, der gennem hele sin ansættelse havde haft hyppigt sygefravær. Jeg sagde undervejs ved samtalen, at sygefraværet var et problem for arbejdspladsen, og såfremt det ikke blev bedre kunne det give problemer i forhold til ansættelsen.

Lige præcis den formulering fik jeg ført til referat, og jeg var selv rigtig godt tilfreds med min indsats.

Min overraskelse var derfor stor, da HR-afdelingen senere modsatte sig afskedigelse af medarbejderen. Det til trods for at fraværet fortsatte efter samtalen. HR-afdelingen påpegede, at jeg ikke tydeligt nok havde gjort opmærksom på konsekvenserne af et fortsat højt sygefravær ville blive en afskedigelse/fyring. Deres pointe var, at medarbejderen måske ikke havde forstået, at hun kunne blive afskediget.

Jeg ved at andre organisationer har helt andre krav til hvordan man udtrykker sig. Hvis du skal have en samtale, hvor afskedigelse kan blive konsekvensen, er det derfor vigtigt, at du INDEN samtalen aftaler med HR-afdelingen præcist, hvordan du formulerer dig.

SÅDAN FÅR DU STYR PÅ SYGEFRAVÆRET

Vær også opmærksom på at nogle medarbejdere er så nervøse, at de ikke hører hvad du siger. Derfor er det godt, hvis de har en bisidder med. Hvis du kan se medarbejderen er nervøs så spørg eventuelt ind til, hvad de har hørt dig sige. Afslutningsvis kan du opsummere hvad det er, I har talt om, og hvad der er aftalt.

4. Fjerde del – Opfølgning

4.1. Referatet er et vigtigt redskab i det videre forløb

Ideelt set skriver du (eller en HR-medarbejder) et referat af selve samtalen, som underskrives af deltagerne som afslutning på mødet.

Jeg har dog ofte valgt at udarbejde referatet bagefter. Dermed får jeg mere tid til at være præcis og omhyggelig med referatet. Efterfølgende sender jeg det til medarbejderen, der kan komme med eventuelle tilføjelser eller ændringer.

Referatet er et vigtigt instrument i forhold til et eventuelt videre forløb. Hvis I på mødet indgår aftaler om, hvad der gøres, så er det med at få det nedskrevet i referatet. Det er også vigtigt, at du i referatet får skrevet, at du har sagt til medarbejderen, at fortsat fravær kan medføre en afskedigelse. Jeg har oplevet, at medarbejdere først helt forstår alvoren ved en samtale, når de efterfølgende læser referatet.

Skulle forløbet ende med en afskedigelse, kan du også via referater dokumentere, at du som arbejdsgiver både har forsøgt at hjælpe medarbejderen og omvendt også været tydelig med at i tale sætte fraværet som et problem.

I særlige tilfælde kan det være nødvendigt og en fordel, at du sætter dig og udarbejder referatet med det samme, så det er klar til underskrift. Så må medarbejderen vente. Jeg havde eksempelvis et forløb med en medarbejder, der efter samtalerne blev ved med at komme med ændringer og tilføjelser til referatet. Her var det nødvendigt at referaterne blev gjort færdige og underskrevet i forbindelse med samtalen.

4.2. Opfølgning, opfølgning og atter opfølgning

En sygefraværssamtale kan have rigtig stor virkning og effekt. Jeg har oplevet medarbejdere, hvis fravær nærmest er forsvundet efter blot en sygefraværssamtale. Alligevel er min klare anbefaling, at du altid skal følge op på samtalen gennem en opfølgningssamtale.

Jeg anbefaler, at du allerede i forbindelse med første samtale gør medarbejderen opmærksom på, at du vil lave en opfølgningssamtale. Aftal gerne tid og sted i forbindelse med selve mødet. Opfølgningssamtalen bør være efter ca. 6 til 8 uger. Hvis ikke tidspunktet aftales på selve mødet, så send indkaldelsen i god tid – dvs. ca. 4-5 uger efter den første samtale. Opfølgningssamtalen minder både medarbejderen og dig selv om at fastholde fokus. Hvis medarbejderens fravær fortsætter uændret, skal du naturligvis indkalde før de 6-8 uger.

Dagsorden for opfølgningssamtalen afhænger af fraværet i den mellemliggende periode, men uanset hvad, så aftal yderligere en ny dato for opfølgning.

Opfølgningssamtalen er rigtig gavnlig af flere årsager. Hvis medarbejderen ikke har noget fravær frem til opfølgningssamtalen, kan du bruge denne til at anerkende medarbejderens indsats. Og du kan fortælle, hvor meget det betyder for arbejdspladsen, at medarbejderen er mødestabil. I kan også få en langt mere positiv samtale om, hvad det måske er der gør, at medarbejderen er mere stabil.

Hvis medarbejderen fortsat har fravær men har nedbragt det, kan du bruge opfølgningssamtalen til at holde fokus på at fraværet skal yderligere ned. I kan også tale om, hvad der yderligere kan gøres.

Eksempel: Opfølgning virker

En af mine lederkolleger havde for meget fravær blandt sine medarbejdere og besluttede sig for at sætte markant ind. Hun indkaldte 6 medarbejdere til sygefraværssamtaler. Jeg deltog i dem alle. Dagsordenen var hver gang at drøfte, hvad vi sammen kunne gøre for at nedbringe fraværet. Alle 6 medarbejdere fik at vide, at de ville blive indkaldt til opfølgningssamtale. Efter 5-6 uger talte vi med alle 6. De 4 havde ikke haft fravær i perioden. En havde haft fravær, men havde nedbragt sit fravær markant. For disse 5 opfølgningssamtaler gjaldt at medarbejderne blev anerkendt for at have været mødestabile, og samtalen handlede om den positive udvikling. Den sidste havde haft mere fravær som følge af en operation. Her var dagsordenen for samtalen fortsat at få nedbragt fraværet.

Efter yderligere 6 uger var der en ny runde opfølgningssamtaler. Dette til trods for at medarbejderne ved den første opfølgningssamtale syntes at yderligere opfølgning var unødvendig. For de 5 af medarbejderne gjaldt det fortsat, at de enten ikke havde haft fravær eller at det var minimalt. Samtalernes indhold blev derfor positive og kom til at handle om trivsel på arbejdspladsen. Jeg tror ikke nogle af samtalerne tog mere end 10 minutter. Den sidste medarbejder havde nedbragt fraværet og fokus i samtalen var, hvordan vi kunne fastholde denne positive udvikling.

Alt i alt brugte lederen vel 6-7 arbejdstimer på de 18 sygefraværssamtaler. Det inklusiv indkaldelse og referat. Det kan synes meget og unødvendigt. Men når man sammenligner, med hvor mange dage sygefraværet blev nedbragt med hos de 6 medarbejdere, må det være en af hendes bedste investeringer tidsmæssigt. Min pointe her er, at den kontinuerlige indsats og opfølgning virkede. Medarbejderne mærkede, at lederen havde fokus og at det rent faktisk betød noget for lederen, at de passede deres arbejde. De oplevede også at blive anerkendt for at have gjort en indsats.

4.3. Er det investeringen værd – tidsmæssigt?

Jeg har haft lederkolleger med over 40 medarbejdere under sig og mange forskellige opgaver. Flere har sagt til mig, at de ikke havde tiden til den type samtaler eller i hvert fald måtte nedprioritere det.

For en del år siden var jeg i en kommune med til at undersøge, hvad gruppeledere og teamledere indenfor ældreområdet brugte deres arbejdstid på. Vi tidsregistrerede over 4 uger og fandt ud af, at teamlederne/gruppelederne i gennemsnit brugte omkring 3 timer dagligt på at skaffe vikarer for sygemeldte medarbejdere. Det betød, at de stort set var usynlige for deres medarbejdere i dagligdagen. Løsningen på det blev, at vi ansatte en række supervikarer, der kunne dække ind på tværs. Vi tog med andre ord ikke fat på at løse problemet - men behandlede alene symptomerne!

SÅDAN FÅR DU STYR PÅ SYGEFRAVÆRET

Du kan også prøve at regne sådan på det, at en opfølgningssamtale (inklusive mødeindkaldelse, forberedelse, afholdelse og referat) maksimalt bør tage en time for dig (og maksimalt en halv time for medarbejderen, det handler om).

En sygedag er typisk 7,4 time. Det vil sige at du kan afholde 7 opfølgningssamtaler for hver gang du undgår en sygedag hos en af dine medarbejdere. Jeg tror ikke, at du kan investere din tid meget bedre eller klogere!

4.4. Er det investeringen værd – økonomisk?

Som jeg skrev indledningsvis kan du ret let gøre op hvad arbejdspladsen sparer. Jeg sad på et tidspunkt med en oversigt der viste, at en lang række medarbejdere havde mellem 20 og 30 sygefraværsdage årligt. Alt sammen fordelt på fravær af en til tre dage pr. gang. Flere af dem havde haft det gennem hele deres ansættelse. 20 fraværsdage svarer til en månedsløn for en medarbejder. Og arbejdspladsen får INTET for den månedsløn. Dertil kommer udgifter til eventuelle vikarer.

Du kan også gennem opfølgning spare rigtig mange penge, såfremt forløbet ender med, at du skal afskedige medarbejderen. Jeg har været med til forløb omkring medarbejdere, der gennem flere år havde massivt fravær. Men da der aldrig var fulgt op på det, måtte vi ”bygge sagen op” fra start. Det betød, at der nogle gange gik 3-4 måneder, og det koster rigtig mange penge og meget arbejde fra dig som leder.

Eksempel: Min manglende opfølgning kostede dyrt

Jeg ansatte på et tidspunkt en medarbejder til et længerevarende vikariat og syntes selv jeg havde lavet en grundig rekrutteringsproces. Jeg havde afholdt flere samtaler og havde indhentet reference. Jeg havde i forbindelse med samtalen pointeret, at mødestabilitet var meget vigtig. Medarbejderen startede utroligt stærkt på jobbet og havde talent for opgaveløsningen. I uge to havde hun to sygedage op til weekenden og fortalte, at hun var blevet ramt af en infektion. I sin fjerde uge af ansættelsen havde hun så igen fravær på grund af en syg søn. Allerede der burde jeg have taget en formel samtale og pointeret, at jeg var bekymret. I stedet valgte jeg blot uformelt at spørge ind til hendes trivsel, og hun fortalte, at hun trivedes men at hun og familien bare havde været igennem en træls periode med diverse småsygdomme.

I måned to havde hun så yderligere et par sygedage og barnets første sygedag. Allerede på det tidspunkt sagde min mavefornemmelse mig, at der var noget galt og jeg burde have reageret. Men i stedet lod jeg stå til – og faldt i fælden med at håbe på, det nok rettede sig. I forbindelse med prøvetidssamtalen spurgte jeg ind til trivsel og pointerede, at det var vigtigt med mødestabilitet. Umiddelbart efter prøvetidens udløb kom der så fravær igen. Så handlede jeg og fik indkaldt til en sygefraværssamtale. Medarbejderen lovede stabilitet, men ugen efter var hun syg igen. Det endte med en afskedigelse med et opsigelsesvarsel på 3 måneder. Havde jeg reageret hurtigere og mere konsekvent, havde jeg fået afsluttet ansættelsesforholdet i prøvetidsperioden og dermed sparet et par måneders lønudgift. Ovenstående forløb lærte mig i øvrigt også ikke at lægge alt for megen vægt på referencer fra tidligere arbejdsgivere.

4.5. Er det investeringen værd – ledelsesmæssig prioritering?

Flere af mine lederkolleger har argumenteret med, at de havde vigtigere opgaver end opfølgningssamtaler med folk, der havde sygefravær. Det kan de muligvis have ret i. Alligevel vil jeg argumentere for, at du som leder altid skal prioritere sygefraværssamtalen og at det på sigt ALTID er investeringen værd:

1. Du viser både omsorg og opmærksomhed overfor medarbejderen og kollegerne ved at tage samtalen
2. Du kan få værdifuld viden om medarbejderen og dennes trivsel
3. I kan sammen finde løsninger, der virker
4. Fundamentet for handling er lagt, hvis fraværet fortsætter
5. Du kan med træning gennemføre en god samtale på 15 minutter – det er mindre tid, end det tager at skaffe en vikar for den sygemeldte

Sidst men ikke mindst. Opfølgningen VIRKER, hvis du fortsætter kontinuerligt.

5. Femte del - Nyttige redskaber

Som leder er der mange redskaber, du kan bruge, når du sidder sammen med medarbejderen og skal finde løsninger til at få sygefraværet ned.

Mulighedserklæringen: Her udfylder man sammen med medarbejderen et skema over, hvordan sygdommen påvirker jobfunktioner samt udarbejder forslag til, hvordan man kan tage skånehensyn. Medarbejderen tager mulighedserklæringen med til sin praktiserende læge, der så vurderer. Min erfaring er at lægerne ofte støtter op om planen, og der er således lægefagligt ”grønt lys”. I mulighedserklæringen kan du også bede lægen vurdere på, hvor lang tid der vil gå, før medarbejderen igen kan varetage opgaver fuld ud. Du kan finde både skema samt vejledning ved at google mulighedserklæring på nettet.

Friteksterklæringen: Har en medarbejder et kontinuerligt og uforklarligt fravær, kan man som arbejdsgiver bede om en friteksterklæring fra den praktiserende læge. Det betyder, at medarbejderen, hver gang denne har en sygedag, skal gå til sin læge og få lavet sådan en erklæring. Friteksterklæringen er et markant redskab, fordi det jo indirekte signalerer til medarbejderen, at arbejdsgiver ønsker at lægen bekræfter at fraværet skyldes sygdom. Jeg har været med til at bruge friteksterklæringen flere gange, og det er effektivt – men kan også ødelægge relationen mellem medarbejder og leder.

Paragraf 56: Medarbejdere der har en kronisk lidelse, der medfører et sygefravær på over 10 dage årligt kan (efter ansøgning) bevilges en paragraf 56. Det betyder, at du som arbejdsgiver får sygedagpengerefusion for hver sygedag. Jeg har oplevet gode historier, hvor medarbejdere efter en paragraf 56 fik ”mere ro” og faktisk også mindre fravær. Jeg har dog også set eksempler på medarbejdere, hvor sygefraværet steg efter, at der var bevilget en paragraf 56. Hvis man som arbejdsgiver vælger at støtte op om en paragraf 56 tænker jeg, at det er vigtigt at gøre opmærksom på, at sygefraværet stadig er et problem. Der mangler jo stadig en medarbejder og sygedagpengerefusion dækker ikke hele lønudgiften. Du kan også fortsat afskedige en medarbejder, der har en paragraf 56, hvis fraværet fortsætter eller øges. Men som arbejdsgiver skal man kunne ”tåle” mere fravær hos en medarbejder med en sådan kronisk lidelse.

Seniorordning/nedsat tid/ændrede ansættelsesvilkår:

Nogle (særligt offentlige) arbejdsgivere tilbyder en seniorordning, hvor medarbejderen går ned i tid og selv betaler for dette imod stadigvæk at få indbetalt fuld pension. Jeg har set, at den ordning har været rigtig positiv for ældre medarbejdere, der havde mere brug for fritid til at restituere. Det betød mindre

SÅDAN FÅR DU STYR PÅ SYGEFRAVÆRET

fravær for medarbejderne. Det kan dog være svært at få indpasset på alle arbejdspladser. Eksempelvis kan det være svært at ansætte en afløser til få timers ugentligt arbejde.

Brug Jobcentret aktivt

De fleste jobcentre har lavet særlige teams med fastholdelseskonsulenter, der rådgiver virksomhederne. Jeg vil klart anbefale at inddrage jobcentret i sygefraværsløb. Jobcentret kan dels komme med forslag og anbefalinger samt diverse tilbud til medarbejder og arbejdsgiver. At inddrage jobcentret kan også være med til at signalere til medarbejderen, at nu er det alvor. Bruger du jobcentret så sørg for inden at få talt med jobkonsulenten omkring din dagsorden for mødet, og hvad det er for en arbejdsplads som jobkonsulenten kommer til. Jeg har prøvet et forløb, hvor jobkonsulenten mødte op uden noget kendskab til arbejdspladsen og foreslog en lang række ting, der ikke praktisk kunne lade sig gøre. Det skabte kun frustration hos medarbejderen.

Ændrede opgaver:

Rigtig mange gange handler fravær om, at medarbejderen har svært ved at løse opgaven eller mestre arbejdet. Det kan være relationen til kunden/brugeren/beboeren eller eksempelvis vanskeligheder i forhold til IT eller anden teknologi. Her kan man i forbindelse med fraværssamtalen få håndteret dette. Jeg har oplevet medarbejdere hvor det har været nødvendigt at lave et nyt introduktionsprogram, arrangere sidemandsoplæring eller i en periode rykke medarbejderen til andre opgaver (eksempelvis andre beboere/elever etc.). Nogle gange kan man også aftale, at en medarbejder simpelthen ikke længere skal løse bestemte opgaver. Jeg har siddet overfor en del medarbejdere med læse/stavevanskeligheder og for hvem det at skulle sende en mail eller skrive en kort note var en kamp. Her kan man nogle gange overlade opgaven til andre kolleger.

Ændrede arbejdstider, færre arbejdstimer i en periode

Som leder kan man godt "glemme", at ens medarbejdere også er hele mennesker med familie og privatliv. Det kan påvirke arbejdslivet både positivt og negativt. Jeg har flere gange været med til at lave løsninger (midlertidigt eller permanent) med medarbejdere, der betød at deres arbejdstid eller timetal blev ændret, så det passede bedre til deres aktuelle situation. Min erfaring er, at man som arbejdsgiver ofte får noget positivt igen, når man selv er fleksibel og strækker sig. I hvert fald har jeg oplevet tilfælde, hvor medarbejderen sygefravær faldt markant efter sådanne aftaler. Det kan dog være problematisk, at nogle medarbejdere får særbehandling. Omvendt kan mange kolleger måske godt forstå, at det eksempelvis for en enlig forælder kan være svært at have skiftende vagter etc.

Andre kolleger

Flere medarbejdere har fortalt, at det vigtigste for dem i dagligdagen er at have gode kolleger. Tilsvarende må det være belastende, hvis man ikke trives med sine kolleger. På min tidligere arbejdsplads havde vi mulighed for at rokere medarbejdere rundt til andre afdelinger og dermed til nye kolleger. For nogle gjorde det en kolossal forskel positivt, og fraværet faldt.

Mentorordning

Jeg har god erfaring med mentorordninger – altså hvor du kobler en medarbejder på at hjælpe eller guide en anden. Det har været i de tilfælde, hvor medarbejderens sygefravær hænger sammen med at han/hun har svært ved at magte opgaverne. Her kan en dygtig mentor hjælpe personen til at fungere bedre fagligt. Det kan også være i forhold til medarbejdere, der vender tilbage efter lang tids sygefravær og som har brug for støtte. Endelig kan en mentorordning være rigtig værdifuld ved nyansættelser.

Skånehensyn i en periode

Du kan også aftale særlige skånehensyn for en medarbejder i en periode. Det kan være at medarbejderen fritages for særlige opgaver eller, der kobles kolleger på til de særlige opgaver.

Akut feriedage/bytte sygedage til feriedage

I tilfælde hvor medarbejderes fravær hænger sammen forhold uden for arbejdspladsen, kan det være en mulighed i en periode at give medarbejderen lov til at tage feriedag/fridage uden løn med kort varsel. Jeg har oplevet en medarbejder, der i perioder havde vanskeligheder med en teenagesøn. Det påvirkede hende voldsomt, og det blev aftalt, at hun kunne tage feriedage med kort varsel. Det minimerede fraværet.

Forskellige løsninger omkring "barns første sygedag"

Jeg har oplevet at fravær som følge af "barns første sygedag" på nogle arbejdspladser fylder meget. På min daværende arbejdsplads præciserede vi, at det skulle være foreneligt med arbejdspladsens behov.

Der blev arbejdet både dag, aften og nat på den arbejdsplads. Nogle ledere begyndte derfor at foreslå medarbejdere, der havde sygt barn, at de så kunne møde ind til en aftenvagt i stedet for en dagvagt – altså når der var arrangeret pasning af det syge barn.

Flere ledere spurgte også mere aktivt ind til, om der kunne arrangeres pasning, så medarbejderen eventuelt kunne møde lidt senere i stedet for at være væk hele dagen.

6. Sjette del - Hvis du vil vide mere

Hvis du har spørgsmål eller, der er noget, du savner i denne guide, så er du meget velkommen til at kontakte mig.

Hvis du har kommentarer, forslag eller ting du synes er forkert, eller du er uenig, i så vil jeg også meget gerne høre fra dig.

Jeg kan kontaktes på denne mailadresse: avp@zkurs.dk

Såfremt du står foran en proces hvor du vil gøre noget ved sygefraværet i din organisation og uddanne dine ledere kan jeg også hjælpe dig.