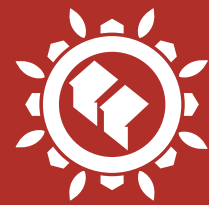


# Forebyg og håndter sygefravær

- tips og inspiration til ledere med personaleansvar

Arbejds miljø i industrien



bfa-i.dk



Pjecen er udarbejdet af Cabi for BFA Industri der er det fælles arbejdsmiljøforum for arbejdsmarkedets parter indenfor industrien.

Indholdet er udtryk for parternes fælles holdning til emnet.

Dette materiale og andre udgivelser i regi af BFA Industri findes også i elektronisk form på hjemmesiden [www.bfa-i.dk](http://www.bfa-i.dk).

Alle aktuelle udgivelser fra BFA Industri kan fås ved henvendelse til organisationerne eller downloades fra [www.bfa-i.dk](http://www.bfa-i.dk).

Tak til Beck Pack Systems som har bidraget med interviews til publikationen.

Tak til Pedersen & Nielsen Automobilforretning A/S, som har bidraget med fotos til publikationen.



**bfa-i.dk**

BFA Industri

Layout, produktion: Campfire & Co

Tryk: Dystan & Rosenberg

Foto: Arkiv samt Ole Hartmann

2. Oplag: 1.000 · Maj 2022 · ISBN 978-87-93916-63-0





## Indhold

### 4

Forebyg sygefravær på arbejdspladsen

### 5

Lavt sygefravær og positiv bundlinje hænger sammen

### 6

Kend jeres udgangspunkt

### 10

Skab fundamentet til et større fremmøde

### 11

Tips til dig som leder

### 17

Trivsel på jobbet er et fælles ansvar

“Gensidig respekt er en forudsætning for det gode samarbejde og en fælles indsats. Vi har en leder, som ser det som sin mission at gøre arbejdsmiljøet til en fælles indsats, og at alle har et ansvar. Som tillidsrepræsentant synes jeg ligeledes, at det er vigtigt, at jeg forsøger at se tingene fra alle sider. Vi har en fælles interesse i, at virksomheden står stærkt, og vi bevarer arbejdspladserne, og at medarbejderne ikke nedslides. Alle passer på alle her.”

Bo Folkmann, tillidsrepræsentant, Beck Pack System

## Forebyg sygefravær på arbejdspladsen

At sætte fokus på at forebygge og reducere sygefravær handler om at sætte fokus på arbejdet med det sygefravær, som faktisk kan forebygges. Dvs. det sygefravær som kan sættes i sammenhæng med arbejdspladsens kultur eller arbejdsmiljø. At bevare og udvikle et arbejdsmiljø, som skaber fremmøde fremfor fravær, er en proces, som I løbende skal arbejde med, holde i gang og forfine. Og det kan kun lade sig gøre i et tæt samarbejde mellem ledelsen, medarbejderrepræsentanterne og medarbejderne.

Sygefraværet har både menneskelige og store økonomiske konsekvenser i form af løn til sygemeldte, vikarer og arbejdsopgaver, som ikke bliver løst.

I denne pjece får I konkrete råd og værktøjer til, hvordan lederen kan gå forrest, når I skal samarbejde om at skabe et godt fundament og et fælles ejerskab for

arbejdsmiljøet og fraværsindsatsen på arbejdspladsen.

Som leder får du tips og redskaber til at:

- skabe dig et overblik over jeres udgangspunkt
- øge din selvindsigt og blive mere bevidst om, hvordan I agerer ift. sygefravær.
- kommunikere klart og tydeligt.
- skabe fælles ansvar for trivslen og fraværet på arbejdspladsen gennem medarbejderinddragelse.

Pjecen er primært henvendt til ledere med personaleansvar, men kan også bruges af tillidsvalgte. Det er gennem jeres samarbejde, I kan skabe en arbejdsplads med godt arbejdsmiljø, høj trivsel og lavt sygefravær.





# Lavt sygefravær og positiv bundlinje hænger sammen

## Bedre forretning

Høj medarbejdertrivsel, der giver øget produktivitet, giver i sidste ende gode tal på virksomhedens bundlinje.

## Højere trivsel

Når I har flest muligt på arbejde hver dag, skaber I det største overskud i afdelingen. I vil skulle slukke knap så mange ildebrande, og I vil bedre kunne levere den aftalte kvalitet. Når I når jeres opgaver og har overskud, spiller det positivt ind på stemningen på jeres arbejdsplads, og I vil bedre kunne levere den aftalte kvalitet. I vil opleve en større arbejdsglæde og en højere trivsel. Det bliver rarere at gå på arbejde.



Flere hænder

## Højere produktivitet

Med flest muligt på arbejde hver dag vil I alt andet lige kunne producere mest. Derudover ved man, at man er mest produktiv, når man trives og er glad. Undersøgelser viser, at man producerer mere, når man er mentalt ovenpå. Og med høj produktivitet forbedrer I virksomhedens konkurrenceevne.

## Højere kundetilfredshed

Det større overskud, den større arbejdsglæde og den højere trivsel, der kommer af at være flest mulige på arbejde hver dag, vil smitte af på den måde I møder jeres kunder. De vil alt andet lige få en mere positiv oplevelse af jer, hvilket fx kan være med til at reducere antallet af klager og højne kundetilfredsheden. En stigende kundetilfredshed vil desuden smitte "tilbage" og påvirke arbejdsglæden og trivslen yderligere.

## Vidste du?

- Mennesker, der går glade på arbejde producerer 12 procent mere end de, der ikke gør.
- Ansatte, som mangler arbejdsglæde og gode relationer på arbejdspladsen har 4,8 gange mere fravær.



Kilde: Arbejdsmiljø set med virksomhedsøkonomiske briller, COWI.

# Kend jeres udgangspunkt

Det kan være godt givet ud at træde et skridt tilbage og vurdere, om det er de rette aktiviteter, I iværksætter for at forebygge og håndtere sygefravær på arbejdspladsen.

Når I vil sætte fokus på at forebygge sygefravær, er det vigtigt, at I har overblik over jeres udgangspunkt. Overblikket gør det muligt at sætte mål for, hvor I skal hen. Det gør det også lettere at prioritere indsatser samt at forklare og synliggøre, hvad det er, der kalder på en forandring og hvorfor.

Et godt sted at begynde er jeres fraværstatistik, jeres seneste APV, trivselsmålinger og andre relevante data, der kan give jer viden om, hvor I har nogle særlige udfordringer, og hvor I lykkes godt.

## Redskab: Screen jeres indsats

Der findes seks vigtige elementer i en sygefraværindsats. Elementerne illustreres som et hus bestående af et fundament, en bærende konstruktion og et tag, se figur.

Som de fleste husejere ved, kræver et hus jævnligt eftersyn og vedligehold. Som leder skal du sikre, at der hele tiden er den rette sammenhæng mellem de forskellige elementer i forhold til sygefraværindsatsen. Du skal sikre, at der er overensstemmelse mellem hensigter og handlinger, og du skal løbende have føling med, hvor medarbejderne er i forhold til trivslen, arbejdsmiljøet og indsatsen. Hvis ét af elementerne er misligholdt, risikerer du, at de øvrige dele også tager skade.

Det kan være en god ide at screene, hvor I står i forhold til elementerne og dermed blive klogere på, om I bruger jeres kræfter hensigtsmæssigt: Er I stærke og har fokus på alle seks delelementer? Overgør I et eller flere elementer, eller har I "blinde punkter", hvor I ikke får sat ind?



Modellen er frit baseret på KL's "Seks elementer i en effektiv sygefraværindsats" (2015).

Brug denne skabelon for at danne jer et overblik:

	Styrker	Udfordringer	Status	Mulige indsatsområder	Investeringer og forventet effekt
Tydlig ledelse					
Samarbejde og fælles ejerskab					
Mål og godt statistisk grundlag					
Systematiske samtaler					
Forebyggelse og opfølgning					
Trivsel og arbejdsmiljø					

### Redskab: Brug fraværstatistikken

Registrer fraværet og følg det løbende over tid. Brug statistikken til at se, hvad det er for et mønster, der tegner sig.

Hvad springer I øjnene:

- Det kortvarige fravær?
- Det langvarige fravær?
- Fravær på baggrund af arbejdsulykker?
- Er der højt fravær i bestemte afdelinger eller funktioner?

Sammenlign gerne med samme periode året før, og kig på:

- Hvor er der en positiv udvikling?
- Hvor er der en problematisk udvikling?

Hvis I fx kan se, at I har meget kortvarigt fravær, er det en god ide at interessere sig for, om det er generelt eller fordelt på få medarbejdere. Er det generelt, er det værd at kigge på den almene trivsel og det psykiske ar-

bejdsmiljø. Er det fordelt på få medarbejdere, kan der være tale om nedslidningssgener, kroniske lidelser eller begyndende stressreaktioner, og det gør det vigtigt via omsorgssamtaler at finde ud af, om der er noget, arbejdspladsen kan sætte ind for at afhjælpe det.

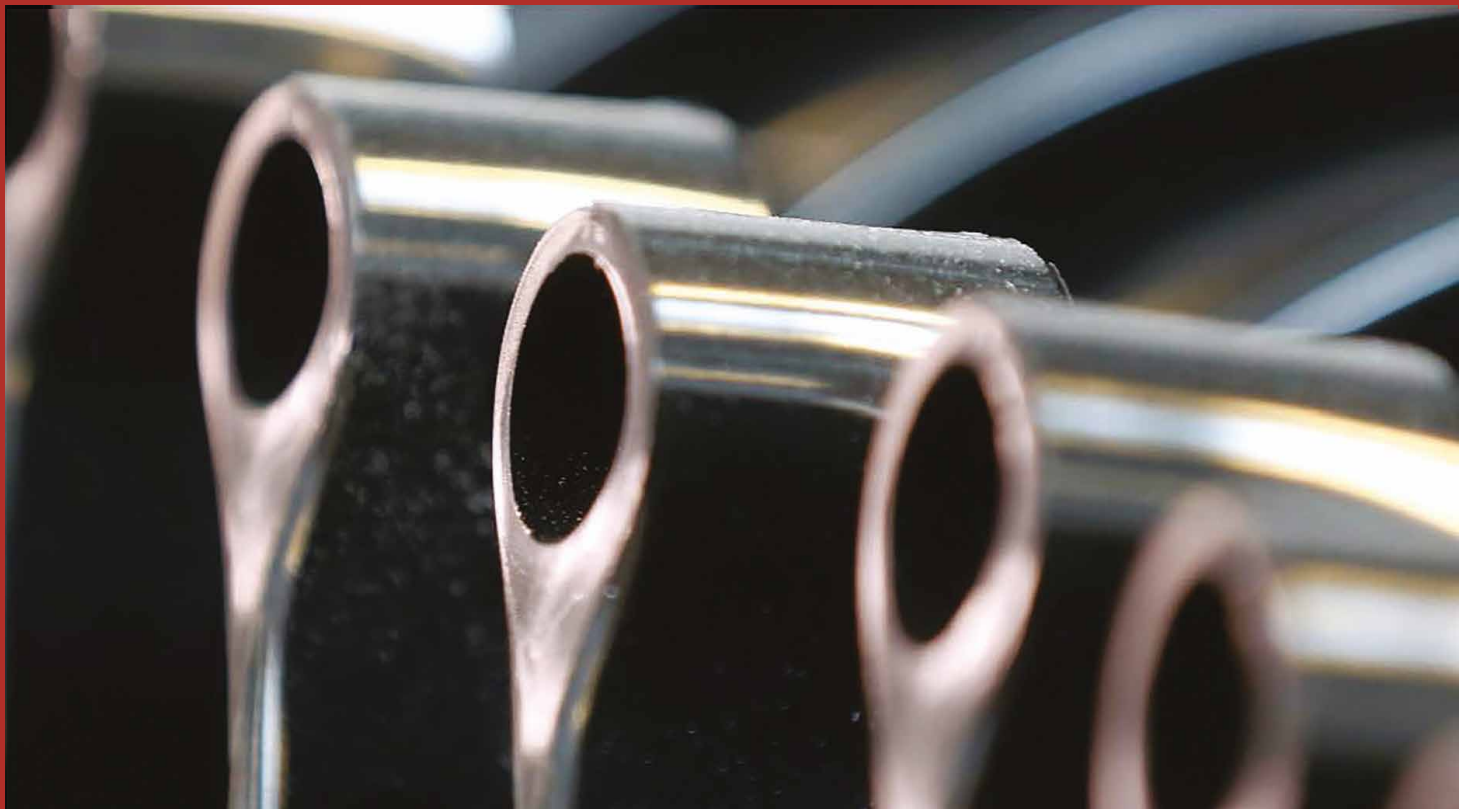
Er det langtidsfraværet, der er udfordringen, så er det værd at interessere sig for, om det skyldes arbejdsbetinget sygefravær som fx ulykker, fysisk nedslidning eller stress, og om der dermed er noget på virksomheden, I skal have kigget efter og handle på. Der kan også være tale om fysiske sygdomme, kræft, større operationer eller psykisk sygdom, som ikke har noget med arbejdssituationen at gøre. I forhold til det længerevarende sygefravær, så handler det om fokus på indsatsen i forhold til at få medarbejderen hurtigt og godt tilbage i job, og dermed reducere fraværet.

#### Fakta

Som leder må du ikke spørge ind til, hvad medarbejderen fejler og har af diagnoser.

Kilde: Lov om brug af helbredsoplysninger mv. på arbejdsmarkedet.





### Redskab: Hent viden i arbejdspladsvurderingen (APV'en)

I kan hente faktuelle oplysninger omkring medarbejdernes vurderinger af forskellige elementer, der kan påvirke fraværet, i APV'en.

APV'en er lovpligtig og et vigtigt redskab til at kvalitets teste arbejdsmiljøet.

APV'en kan give et fingerpeg om, at der kunne være noget, I skal reagere på, have uddybet eller lave en særlig indsats i forhold til. Det kan være i forhold til fysiske eller psykiske belastninger eller i forhold til fx indflydelsen på eget arbejde, mening i arbejdet eller social støtte (læs mere om centrale faktorer for det psykiske arbejdsmiljø i boksen til højre).

#### Trivselsundersøgelser

Hos Teksam kan du læse mere og hente hjælp til trivselsundersøgelser på <https://www.teksam.dk/temaer/trivselundersogelser>



#### Om APV

- Alle virksomheder med ansatte skal udarbejde en APV, som omfatter alle arbejdsmiljøforhold i virksomheden (det vil sige både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø).
- Medarbejderne og/eller arbejdsmiljøorganisationen skal inddrages.
- Sygefraværet skal inddrages. Det betyder, at I skal vurdere, om sygefraværet kan skyldes forhold i arbejdsmiljøet.
- APV'en skal være skriftlig og tilgængelig for alle i virksomheden.
- APV'en skal laves mindst hvert tredje år og revideres ind i mellem, hvis der sker ændringer, som har betydning for arbejdsmiljøet.
- På baggrund af APV'en skal I lave en handleplan, hvor det tydeligt fremgår, hvilke handlinger, I vil sætte i værk, dér hvor I eventuelt støder på udfordringer.
- Handleplanen skal også indeholde anvisninger for, hvordan I vil følge op på eventuelle handlinger.



Hent hjælp og vejledning til APV på <https://www.bfa-i.dk/apv>



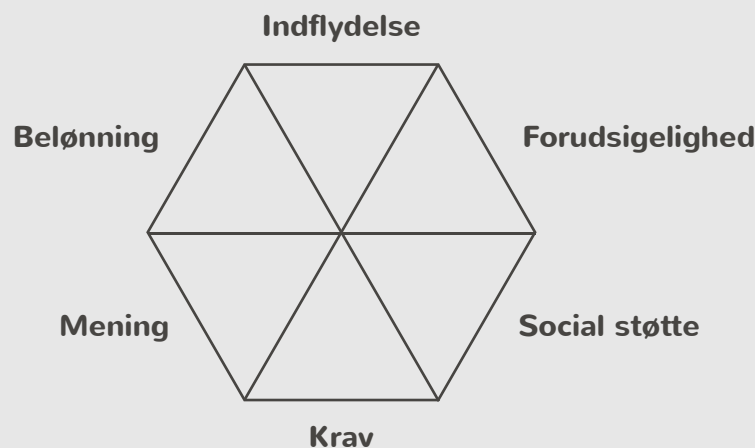


### Redskab: Centrale faktorer for det psykiske arbejdsmiljø

Forskning viser, at seks faktorer er helt centrale for det gode psykiske arbejdsmiljø. Populært omtales de som ”de seks guldorn”:

- Indflydelse**  
 Det drejer sig især om indflydelse på forhold, planlægning og udførelse af eget arbejde, arbejdsstedets indretning, hvem man arbejder sammen med og arbejdstidens placering. Det betyder ikke, at medarbejderen skal diktere forholdene, men at man bliver inddraget og har indflydelse.
- Mening i arbejdet**  
 Arbejdet skal give mening for den enkelte. Man skal kunne se, hvordan man bidrager til det samlede produkt eller til den primære serviceydelse på arbejdspladsen. Og man skal kunne se det overordnede formål med virksomhedens produktion i et større perspektiv.
- Forudsigelighed** (på de store linjer)  
 Relevante informationer på de rette tidspunkter skaber forudsigelighed og mindsker utryghed og uvished. Det drejer sig ikke om alle de enkelte detaljer i arbejdsdagen, men om de store linjer.
- Social støtte**  
 Praktisk eller psykisk støtte fra leder eller kolleger, når der er brug for det.
- Belønning**  
 Løn, anerkendelse, anseelse eller udviklingsmuligheder. Belønningen skal naturligvis stå i forhold til indsatsen. Ellers opleves den som uretfærdig.
- Krav**  
 Kravene i arbejdet må hverken være for høje eller lave. De skal være passende i forhold til arbejdsmængde og udfordringer. Kravene skal være klare, og medarbejderen skal vide, hvornår arbejdet er udført ”godt nok”. Kravene kan være kvantitative (mængde og tempo), følelsesmæssige eller sociale.

Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.



# Skab fundamentet til et større fremmøde

Ledelse og medarbejdere har i fællesskab ansvar for at skabe en god arbejdsplads, hvor fokus er på opgaven, og hvor de problemer, der altid vil opstå på en arbejdsplads, bliver italesat og håndteret på en konstruktiv måde. Det kræver tydelig ledelse og godt samarbejde med medarbejderne.

Medarbejderne skal vide, hvilke værdier du og arbejdspladsen står for, og hvad god adfærd i forhold til sygefravær er på jeres arbejdsplads. Og de skal vide, hvad der forventes af dem. Det er forudsætninger for, at man som medarbejder kan tage et aktivt medansvar for at nedbringe sygefraværet på arbejdspladsen.

Det kan lyde såre simpelt, men i praksis er det her, mange ledere oplever udfordringer. Dels fordi man som leder ikke nødvendigvis er helt afklaret med, hvilke værdier og principper virksomheden står på. Og dels fordi det handler om mennesker og relationer, og alt hvad det indebærer af antagelser, adfærdsmønstre, åbne og skjulte dagsordner, tabuer, motivationsfaktorer, magtforhold etc.

Det er en kompleks ledelsesopgave, som stiller store krav til dit overblik som leder og dine kommunikations- og samarbejdsevner. Det er kompetencer som kan opbygges og trænes løbende. Du kan fx bruge dine lederkolleger eller faglige netværk, hvis du ønsker sparring på din ledelsesopgave eller på en konkret udfordring, du står med.

I de følgende to afsnit får du konkrete redskaber til, hvordan du som leder kan arbejde med din ledelsesopgave og fremme et fælles ejerskab på arbejdspladsen, når det gælder om at håndtere, nedbringe og forebygge sygefravær.



## Tydelig ledelse handler om:

- Fokus fra øverste ledelse
- Den enkelte leders ledelsestilgang/-stil
- Den enkelte leders værdier og holdninger
- Tydelig kommunikation
- Klare retningslinjer.



## Fælles ejerskab handler om:

- Samarbejde på tværs
- Inddragelse af hele arbejdspladsen
- Åben dialog mellem ledelse, tillidsvalgte og medarbejdere
- Fælles værdigrundlag
- Kendskab, accept og forståelse for hensigter og handlinger.

# Tips til dig som leder

Dine holdninger har afgørende indflydelse på, om du handler - og hvordan du handler. Og de kan være med til at præge kulturen og forebygge fravær på arbejdspladsen. Gør derfor dine holdninger tydelige for organisationen og sæt mål for dit arbejde.

## Kend dig selv

Du skal som leder gå forrest og være en troværdig rollemodel, når du skal engagere medarbejderne til at tage medansvar for trivslen og fraværet på arbejdspladsen. Troværdighed skabes i høj grad gennem selvindsigt i din egen lederrolle og er nøglen til at få medarbejderne med ombord.

Hvad er dine egne holdninger og værdier som leder? Er de klare? Ved de tillidsvalgte og dine medarbejdere hvad du står for, hvor du vil hen og hvordan du vil gøre det?

Når du selv er afklaret med dine værdier og det grundlag, du som leder står på, vil du også opleve en større sikkerhed i dialogen med dine medarbejdere.

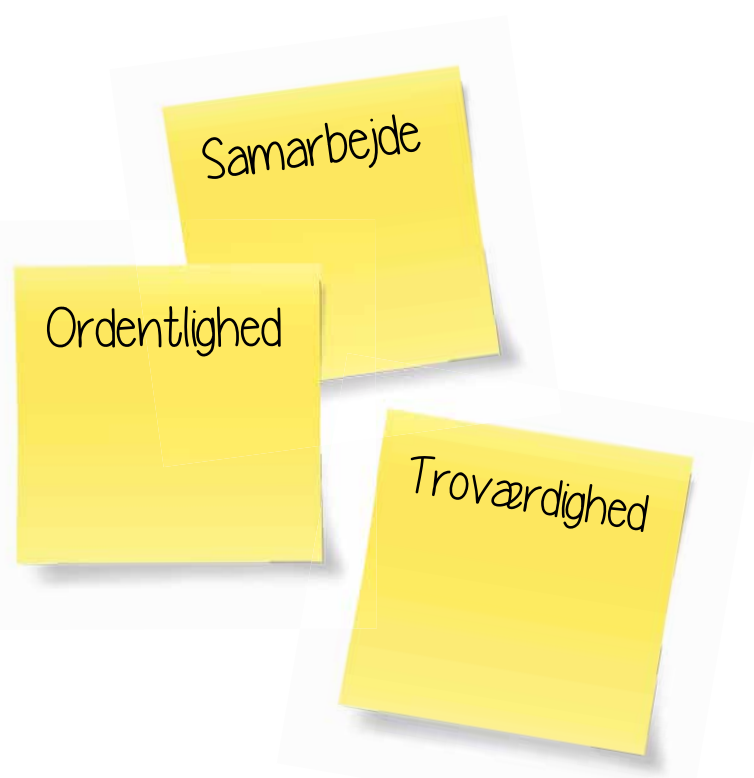


### Redskab: Hvad er det vigtigste for dig?

Brug de nedenstående redskaber til at blive skarp på dig selv som leder:

1. Lav fire papirlapper og skriv en vigtig ledelsesværdi for dig på hver lap.
2. Fjern så den, der er mindst vigtig og kig på de resterende tre.
3. Fjern nu den, der er mindst vigtig for dig og kig på de sidste to.
4. Fjern den der er mindst vigtig.
5. Nu har du fået identificeret din allervigtigste værdi.

Kilde: [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk).





**Redskab: Hvilken leder er du?**

Ledere har forskellige foretrukne tilgange eller måder at håndtere sygefravær på. Brug redskabet til at få blik for dine styrker og de ”blinde pletter”, din ledelsestilgang kan give dig.

Alle elementer af hver type af ledelsesstile er vigtige i håndteringen af fx stress, men det kan være problematisk, hvis man som leder hænger fast i en af stilene.

Den praktiske leder	Den empatiske leder	Den teoretiske leder	Den private leder
Du er hurtig til at handle også ofte inden, det kommer til en sygemelding, og god til at følge ting til dørs. Og måske sætter du handling i gang, før du helt har afdækket, hvad der konkret er brug for i situationen.	Du er hurtig til at opfatte, at der er noget galt og reagere, men måske tilbøjelig til at yde uhensigtsmæssig meget omsorg. Og måske kan du komme til at ofre fællesskabet for den enkelte.	Du vil helst have undersøgt alt og have al dokumentation i orden og alle nuancer med, inden du tager første skridt, og er dermed måske tilbøjelig til at handle for langsomt. Og måske kan du miste kontakten og dialogen med dine medarbejdere i processen.	Du vil helst ikke blande dig, hvis du har en fornemmelse af, at adfærdssændringer hos medarbejderen kan skyldes noget privat eller noget følelsesmæssigt. Og måske får du så ikke handlet i situationer, som faktisk fører til sygefravær.

Kilde: Tanja Kirkegaard, Arbejdsmedicinsk Klinik, Herning.

”Jeg bruger modellen, når jeg skal forberede mig til en sygefraværssamtale. Den hjælper mig til at komme rundt i alle hjørner af en sag og få tænkt mine argumenter igennem. Jeg ved, at alle hjørner ikke falder mig lige let”

Leder

### Redskab: Hvad falder dig mest naturligt?

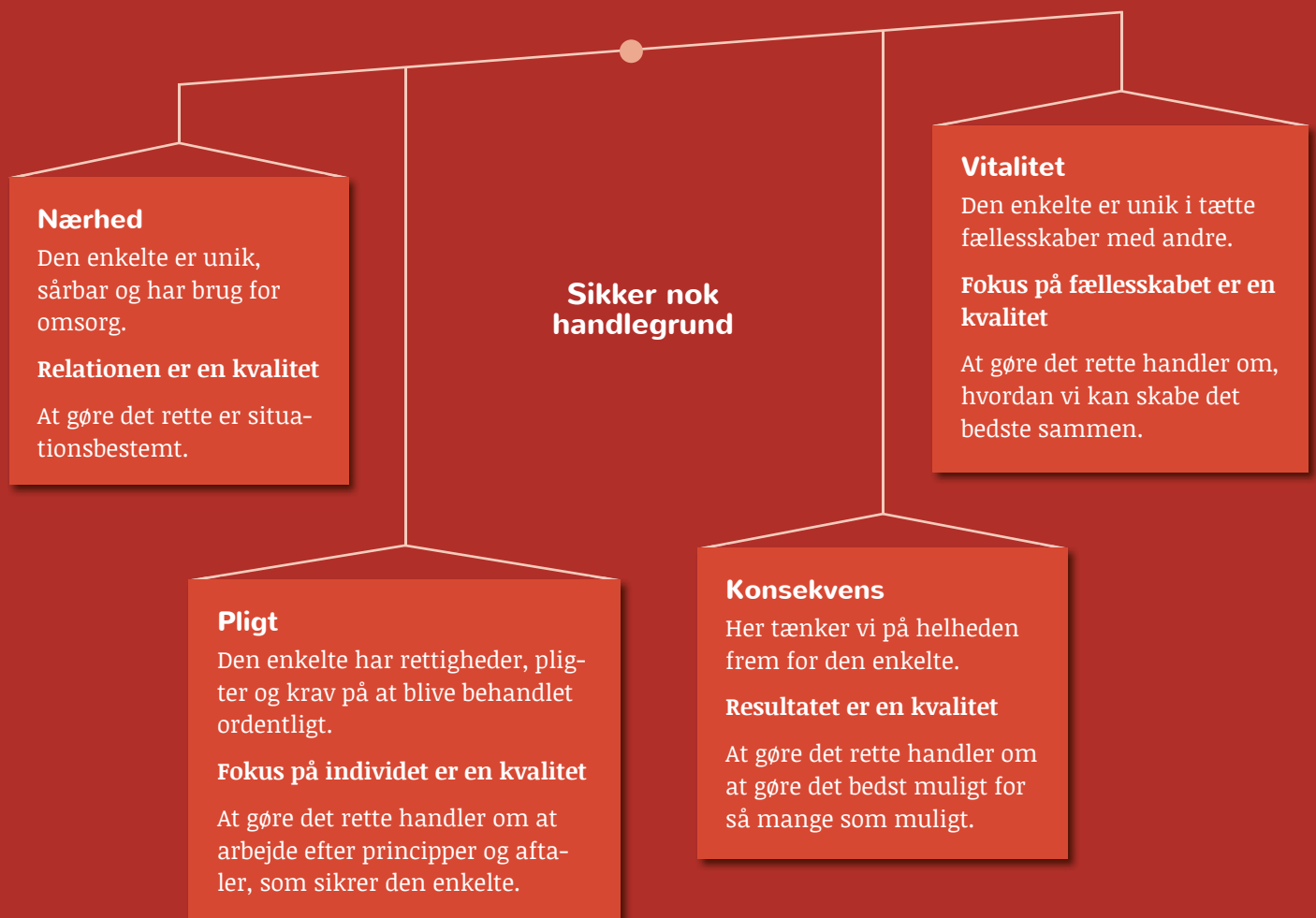
Hvor langt går du i bestræbelserne på at fastholde sygemeldte medarbejdere? Hvor hurtigt tænker du i drift og bundlinje? Og hvor langt går du for den enkelte i forhold til fællesskabet?

Dit syn, dine beslutninger og dine handlinger i en sygefraværssituation påvirkes af de emner, det falder dig mest naturligt at tage udgangspunkt i.

Som leder skal du kunne balancere mellem fire udgangspunkter:

Overvej, hvor du ligger, og hvordan du prioriterer de forskellige udgangspunkter i forhold til hinanden i konkrete situationer. Kendskabet til dig selv, og hvad der falder dig mest naturligt, giver dig større sikkerhed til at handle, når du står over for en svær situation.

## Balancemodellen



Frit baseret på Etikos' balancemodell.



“Når vi har mandagsinfomøder, spørger jeg til, om der er noget, vi skal have taget op i Samarbejdsudvalget. Sammen med den valgte medarbejderrepræsentant prioriterer jeg så, hvad der skal tages op. På Samarbejdsudvalgsmøderne får vi en fælles drøftelse i en positiv stemning, hvor vi kan fremføre og lytte til hinandens argumenter. Jeg oplever at både ledelses- og medarbejdersiden er løsningsorienteret”

Bo Folkmann, tillidsrepræsentant, Beck Pack System

### Tydelig kommunikation

Som leder er det vigtigt, at du er tydelig og præcis i din kommunikation. Husk altid at informere om:

- Hvad der sættes i gang
- Hvorfor
- Med hvilken hensigt
- Hvad det kommer til at betyde for afdelinger og den enkelte medarbejder.

Der kan som udgangspunkt ikke kommunikeres for meget. Information fremmer forudsigeligheden, som netop er ét af de parametre, der fremmer trivsel og det psykiske arbejdsmiljø (læs mere side xx om de seks guldkorn). Derfor: Informer tæt og løbende om indsatser på sygefraværsområdet. Også selvom du ikke har svar på alle spørgsmål eller har hele planen klar. Sig tingene, som de er, og fortæl, hvad du kan og ved, alt efter hvor du er i processen.

### Redskab: Sæt ord på indsatsen

Overvej følgende spørgsmål inden du kommunikerer. De hjælper dig til at få sat ord på, hvorfor du vil skabe en forandring:

- Hvad skal vi fastholde og udvikle?
- Hvad ser du, som kræver en ændring?
- Hvilke forventninger har du til fremmøde og trivsel på arbejdspladsen?
- Hvad forventer du af medarbejderne?
- Hvilke forventninger har du til dig selv? Overvej fx om dine handlinger og dit fokus opfattes om mistillid fra medarbejdernes side (og italesæt det).

### TIP: Platforme for dialog



Sørg for, at I har nogle naturlige platforme, hvor I jævnligt får talt sammen. Fx

- **Morgenkaffen:** Her er ofte plads til uformelle dialoger.
- **Morgenmøder om dagens produktion:** Har typisk et fagligt fokus og du kan orientere mere i dybden og besvare spørgsmål.
- **Faste møder** (fx ugentligt eller månedligt): Rammen er ofte mere formaliseret og møderne er længere. Dagsorden udsendes ofte på forhånd, og du har mulighed for at bede medarbejderne forberede sig. Brug møderne til fx oplæg eller medarbejderinddragende workshops.
- **Tavlemøder:** Kort og effektiv mødeform med fokus på at nedfælde idéer og løsninger på konkrete temaer. Brug møderne til at engagere og få konkrete bidrag fra medarbejderne. Bedst egnet til mindre grupper på 2-5 personer.

”Da jeg gik fra at være medarbejder til en ledelsesfunktion, gik det for alvor op for mig, hvor vigtigt det var at have nogle retningslinjer ift. sygemeldinger. Jeg blev nødt til at have noget at holde mig til, der sikrede, at procedurerne var ens for alle.”

Henrik Persson, produktionschef, Beck Pack System

### Samarbejdsudvalget (SU) skal være med

I samarbejdsudvalget lægger I rammerne for samarbejdet mellem ledelse og ansatte på alle niveauer i virksomheden.

Overordnet er udvalgets opgave at udvikle samarbejdet overalt i virksomheden således, at det bliver til gavn for virksomheden og den enkelte medarbejder.

Konkret har samarbejdsudvalget ansvar for at:

- følge og udvikle det daglige samarbejde og engagere så mange som muligt i dette arbejde
- tilvejebringe og bevare gode og rolige arbejds- og beskæftigelsesforhold
- øge de ansattes trivsel og tryghed
- øge de ansattes forståelse for virksomhedens situation med hensyn til drift, økonomi og konkurrencedygtighed
- prioritere dialog om fravær og forebyggelse af sygdom på arbejdspladsen.

Samarbejdsudvalget skal således også inddrages i at tilrettelægge principper for de lokale arbejds- og velfærdsforhold samt principper for virksomhedens personalepolitik herunder indsats og retningslinier i forbindelse med sygefravær.

### Retningslinjer: Nedskriv, kommuniker og efterlev dem!

Tydelig ledelse handler også om, at alle ved, hvad der forventes af dem.

Medarbejderne skal vide præcist, hvordan de skal forholde sig, hvis de er i risiko for eller bliver sygemeldte. Og de skal vide, hvad de kan forvente i forhold til kontakt fra arbejdspladsen, omsorgssamtaler og muligheder for at forebygge eller forkorte fraværet.

Nedskrevne retningslinjer – og kendskab til dem – skaber gennemsigtighed og baner vejen for en åben dialog med fokus på konstruktive løsninger.

Sådan gør du:

- Skriv retningslinjerne ned
- Informer klart om hensigterne med og betydningen af retningslinjerne
- Retningslinjerne skal være tilgængelige et centralt sted, fx i forbindelse med jeres personalepolitik
- Gør retningslinjerne synlige på fx en opslagstavle eller intranettet
- Synliggør retningslinjerne og fraværstistikken løbende i mødefora hvor i jævnlige mødes
- Informer om fravær, der kalder på nye tiltag, ændret praksis eller nye indsatsområder.
- Kommuniker retningslinjerne til nye medarbejdere
- Efterlev altid retningslinjerne.

Obs: Politikker og retningslinjer skal udarbejdes i samarbejde med SU, der lægger kriterierne for politikker og retningslinier.

“Jeres politik, systematik og retningslinjer skal efterleves. Det er vigtigt, at hele ledelsen står bag. Medarbejderne skal se, opleve og opdage, at vi mener, hvad vi siger. Der skal være et løbende fokus, og så skal medarbejderne opleve, at der er fairness og omsorg i ledelsens handlinger.”

Henrik Persson, produktionschef, Beck Pack System

### Retningslinjerne skal angive:

- En fast systematik omkring sygemeldinger ift. hvordan, hvornår og hos hvem, man melder sig syg.
- Hvordan kontakten skal være mellem medarbejder og arbejdsplads i en sygeperiode.
- Hvem der har kontakten.
- Hvornår man indkalder en medarbejder til en omsorgssamtale.
- Hvilken støtte arbejdspladsen kan tilbyde en sygemeldt medarbejder eller en medarbejder, der mistrives og eventuelt er på vej mod en sygemelding.
- Hvornår I inddrager andre parter fx arbejdsmiljørepræsentant, tillidsrepræsentant, jobcenter læge eller andre.
- Forebyggende muligheder fx fysioterapi, krisehjælp, misbrugsbehandling, psykologordning, sundhedsforsikring eller lignende.
- Ledelsens, tillidsvalgtes og medarbejderes roller og ansvar.

Pssst: Vi ved, at personlig kontakt over telefonen (og ikke bare på SMS) virker forebyggende. Det giver jer desuden mulighed for at tage dialogen omkring forventet varighed og at afklare forhold omkring arbejdet nu og her.

#### Uddrag af systematik og retningslinjer fra Beck Pack:

Medarbejder melder fravær – evt. varighed – og raskmelding til virksomheden/arbejdslederen, senest på følgende tider den første fraværsdag/arbejdsdag.

Daghold kl. 07:30

Aftenhold kl. 12:00

Nathold kl. 18:00

Dette gøres på tlf 1234 5678 (Alternativ er hovednummer: 8765 4321)

SMS eller indtaling på telefonsvarer accepteres ikke som gyldig kontakt/meddelelse.

Arbejdslederen registrerer følgende på tjenestetidsplanen:

- Fravær, første fraværsdag, evt. varighed
- Raskmelding, første arbejdsdag
- Forventet fravær over 1 uge.
- Sidste fraværsperiode.

Arbejdsleder indkalder medarbejder til "samtale ved korte fravær" ved tre korte fraværsperioder inden for tre måneder. Arbejdsleder forlanger attest (evt. mulighedserklæring) på 5. sygedag. Denne fremsendes eller afleveres til virksomheden, såfremt sygdom strækker sig ud over den 5. sygedag.

En fra arbejdspladsen kontakter medarbejder efter 14 dages uafbrudt fravær. Personlig fraværssamtale med arbejdsleder er obligatorisk ved 4 ugers uafbrudt fravær.

Arbejdsleder vurderer, om der skal indkaldes til rundbordssamtale. Der udarbejdes en handleplan, senest efter 8 ugers uafbrudt fravær.

”Vores udgangspunkt for at skabe en forandring var ‘Mere nærvær – giver mindre fravær’. Vi valgte at være nysgerrige efter, hvad skal der til for, at medarbejderne har lyst til at komme på arbejde hver dag. Så vores proces tog udgangspunkt i dialogen med medarbejderne om, hvad der får deres arbejdsdag til at være en god dag, der fungerer, og gøre dette til vores fokus og omdrejningspunkt. Det har været noget af en kulturændring, men den har reduceret vores fraværprocent fra 11 til 1,29. Det har været en effektiv proces”.

Henrik Persson, produktionschef, Beck Pack System.

## Trivsel på jobbet er et fælles ansvar

Trivsel og fremmøde er et fælles anliggende for hele arbejdspladsen. Du kan ikke gøre det alene. Den anden store del af fundamentet, som jeres fraværsindsats og arbejdsmiljø skal hvile på, handler om at inddrage medarbejderne og motivere dem til at tage et aktivt medansvar for trivslen på arbejdspladsen.

Vejene til at inddrage og motivere medarbejderne til at samarbejde og tage fælles ansvar for en god og sund arbejdsplads er mange. Den rute, du kan tage,

afhænger i høj grad af kulturen og de medarbejdere, du skal samarbejde med, og omfanget af den forandring, du ønsker skal ske.









**“Det er vigtigt, at vi som medarbejdere bliver lyttet til. Når vi fortæller, at der er behov for en elpalleløfter ved alle maskiner og ikke kun ved nogle få, så er det fordi, vi kan se, at det forebygger sygemeldinger. De der i forvejen døjer med ryggen bliver aflastet og får færre sygedage, og hos andre medarbejdere forebygger vi, at ryggen lider overlast.”**

Bo Folkmann, tillidsrepræsentant Beck Pack System

### Nedsæt en arbejdsgruppe

En arbejdsgruppe, som består af (eller er sammensat i samråd med) SU, kan i fællesskab planlægge, gennemføre og forankre indsatsen blandt medarbejderne.

Det er vigtigt, at du italesætter, hvorfor du sætter fokus på sygefraværet, og hvad du ønsker at opnå. Inddrag og inviter til samarbejde omkring processen. Vær også modig og ærlig omkring dine usikkerheder og overvejelser.

I arbejdsgruppen kan I afdække den aktuelle situation og definere, hvad I vil ændre på. Spørg jer selv:

- Hvad ønsker I at ændre i den nuværende situation?
- Hvad vil I bevare?
- Hvad er målet med en forandring?
- Hvilke skridt kan I tage for at nå målet?

Planlæg processen i fællesskab og afklar, hvilke roller I hver især har. Og husk hele tiden at holde fokus på, hvordan I kan inddrage hele medarbejdergruppen.

Arbejdsgruppen er særlig vigtig, når I arbejder med større eller mere indgribende forandringer, der tager lang tid. Arbejdsgruppen kan ofte spore og italesætte bekymringer og barrierer i medarbejdergruppen mere direkte, end du kan som leder alene.

Brug arbejdsgruppen til at sparre med, lyt til deres inputs og brug dem til at støtte op i kommunikationen omkring indsatsen.

### Inddrag hele medarbejdergruppen

Uanset hvilken forandring du ønsker at fremme, er det vigtigt at inddrage hele medarbejdergruppen. Det er klart, at jo større forandring, du ønsker, jo større

ejerskab er der behov for at skabe, og desto mere skal du overveje processen.

Mange ledere har gode erfaringer med at inddrage medarbejderne gennem workshops eller personalemøder. Her kan medarbejderne komme med inputs, tanker og idéer.

Medarbejderne er jo eksperter i, hvad der skal til for at forbedre deres arbejdsdag og i at skabe et godt arbejdsmiljø. Bemærk også, at selve inddragelsen har stor signalværdi i sig selv: Alle har en rolle og et ansvar.

### Slå ørerne ud – det betaler sig!

Du vil typisk opleve, at der er mange aspekter, du som leder eller tillidsvalgt ikke har mulighed for selv at se, men som kan have stor betydning for arbejdsmiljøet. Også helt små ting fx uhensigtsmæssige arbejdsgange, som forholdsvis let kan laves om. Eller støj i et bestemt hjørne af virksomheden som kan afhjælpes, så medarbejderne trives bedre. Det er ikke altid de store greb, der skal til for at lave mærkbare forandringer.

Det er din ledelsesopgave at lægge ud. Tag et positivt udgangspunkt, og led efter, hvad der kan gøres bedre. Vær oprigtigt nysgerrig og lyt til alle på arbejdspladsen.

På næste side får du tips til, hvordan du kan få medarbejdernes idéer og tanker i spil på inddragende workshops eller tavlemøder.

Se også publikationen "Forandrings-gps", som kan downloades [bfa-i.dk](http://bfa-i.dk)





### **Redskab: Sådan strukturerer du en medarbejderinddragende workshop**

Formål: Få medarbejdernes ideer til at forebygge fravær i spil.

1. Afsæt tid og rammer til at invitere medarbejderne til en workshop (2-3 timer)
2. Start med, at du som leder introducerer baggrunden for workshoppen.
  - a. Rids op, hvad det er for en proces, du gerne vil have gang i.
  - b. Inviter – og motiver – medarbejderne til at bidrage.
  - c. Fortæl, hvordan du og arbejdsgruppen vil gøre brug af de inputs, I får på workshoppen
3. Inddel medarbejderne i grupper og bed dem om at brainstorme på:
  - a. Hvad har I af forslag, der kan gøre arbejdsdagen sjovere, bedre og mere effektiv
4. Lad grupperne snakke om de forskellige forslag, og hvilken betydning de enkelte forslag kan få.
5. Bed grupperne hver især prioritere de tre bedste forslag.
6. Saml de bedste forslag fra grupperne. Medarbejderne har nu genereret en samlet idébank af muligheder for at forbedre jeres arbejdsmiljø og forebygge fravær på arbejdspladsen
7. Bed hver deltager om at markere de tre forslag, han eller hun synes er mest væsentlige.

I har nu både en relevant idébank og en prioritering ud fra medarbejdernes oplevelser og erfaringer. Brug dem i det videre arbejde i arbejdsgruppen.

8. Tak medarbejderne for deres indsats og rids endnu engang op, hvordan I går videre med forslagene, og hvornår medarbejderne kan forvente at høre mere.



### **Redskab: Sådan strukturerer du dialogen på et tavlemøde**

Formål: Skabe fælles afsæt, dialog og værdier for et godt arbejdsmiljø

Brug denne øvelse til at få et fælles fundament at stå på i medarbejdergruppen og til at få viden om, hvad der gør en forskel for medarbejderne i forhold til at trives på arbejdet både fysisk og psykisk.

Formålet med processen er i fællesskab at formulere de tre vigtigste elementer for, at I har et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen, sådan at I trives og har lyst til at gå på arbejde hver dag.

Du skal bruge skriveredskaber og papir samt flip overs til opsummering.

1. Afsæt tid og rammer til at invitere til et tavlemøde (30-60 minutters varighed afhængig af deltagerantal)
2. Start med at skrive det væsentligste spørgsmål op på en tavle. Fx:
  - a. "Hvad er det vigtigste for dig, for at du oplever et godt arbejdsmiljø, trives og har lyst til at gå på arbejde hver dag?"
  - b. "Hvad kunne gøre din arbejdsdag bedre, end den er lige nu?"
3. Instruer nu deltagerne til hver især at skrive de tre elementer ned, der er vigtigst for ham eller hende (fx opmuntring fra kolleger, åbenhed ved fravær e.l.) (2 minutter)
4. Bed derefter deltagerne gå sammen to og to, og indvi hinanden i, hvad de hver især har skrevet ned. Derefter skal de vælge og skrive tre elementer ned, de er enige om (5 minutter)
5. Makkerparrene skal nu gå sammen med et andet makkerpar og gentage øvelsen (5 minutter)
6. De fire skal nu gå sammen med fire andre og gentage øvelsen (5 minutter)

(Antallet af runder afhænger af hvor mange deltagere, I er).



Se også publikationen ”Tavlemøder”, som kan hentes på [bfa-i.dk](http://bfa-i.dk)



### Anspor til fælles ansvar gennem kulturen

På alle arbejdspladser skabes der med årene nogle normer og uskrevne regler, som vi sjældent stiller spørgsmålstegn ved. Det kan være den måde, vi taler på, eller sådan som vi sætter os i frokoststuen. Mange ting i vores arbejdspladskultur foregår helt ubevidst, uden at vi tænker over det.

Kulturen handler også om den måde, I forholder jer til og taler om fravær og mistrivsel på arbejdspladsen. Både med medarbejderne, mellem medarbejderne og i jeres samarbejdsfora. Kan I tale åbent om fysiske og psykiske belastninger? Om nedslidning, arbejdspress eller mistrivsel? Eller hvis der er konflikter mellem medarbejdere?

Lederen er den væsentligste rollemodel for den kultur, der hersker på en arbejdsplads. Ofte vil tillidsrepræ-

sentanten og arbejdsmiljørepræsentanten ligeledes være nøglepersoner i forhold til arbejdspladskulturen. Det er derfor vigtigt, at I står sammen, hvis I skal ændre på kulturen, eller I skal arbejde på at fastholde en sund arbejdspladskultur.

Ønsker du at påvirke arbejdspladskulturen og øge medarbejdernes engagement og ansvar for trivslen og fraværet, er det vigtigt at have en god dialog. Snak åbent om, hvilken kultur I har, og hvordan man både som medarbejder og leder kan se forskelligt på, hvornår man melder sig syg og hvorfor.

Alene dialogen blandt medarbejder gør alle parter klogere på egne og andres holdninger.

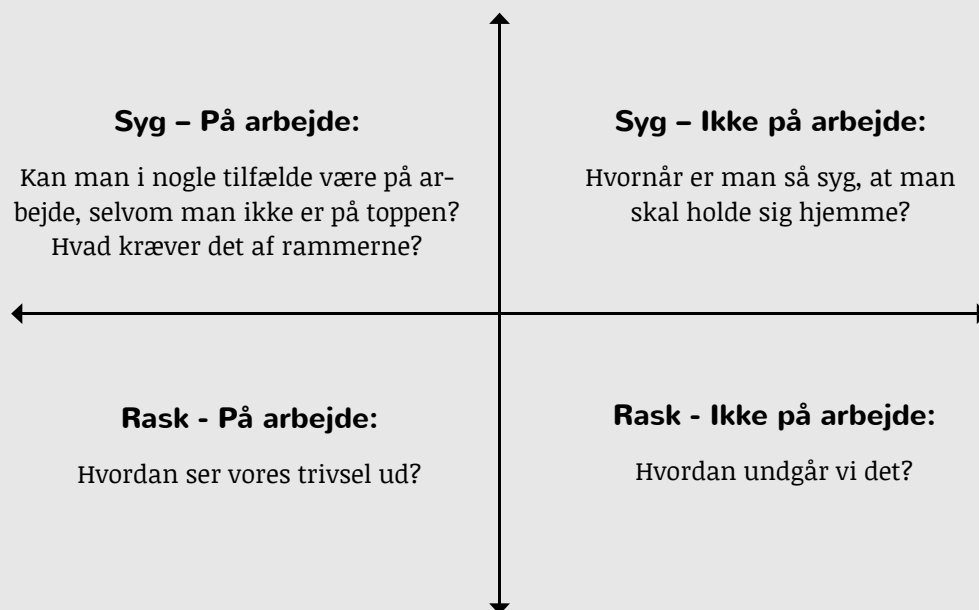
Få inspiration til at åbne dialogen på de næste sider.



### Redskab: Sådan strukturerer du en dialog om jeres kultur

Formålet med denne øvelse er at skabe fælles forståelse af arbejdspladsens fraværs- og nærværskultur.

Brug denne øvelse til at øge kendskabet til hinandens holdninger og sætte ord på, hvad I ønsker at ændre.



1. Øvelsen kan gennemføres samlet eller i grupper med 3-5 deltagere. Hvis I gennemfører øvelsen i grupper, skal du starte med at inddеле grupperne.
2. Grupperne skal nu forholde sig til, hvordan det er at være i hver af de fire matrix-felter og drøfte:
  - a. Eksempler: Har du eller andre befundet sig i feltet?
  - b. Hvad skal der til, før vi bevæger os ind i de enkelte felter?
  - c. Hvilke væsentlige punkter skal vi samlet drøfte for at skabe den positive forandring?
3. Saml op på de mest centrale punkter til drøftelse i fællesskab.

Øvelsen tager ca. 15-20 minutter.

### Redskab: Sådan afdækker I handlemuligheder

Formålet med denne øvelse er at afdække områder og handlinger, der kan fremme en god arbejdspladskultur.

Arbejdet med IGLO-modellen gør det tydeligt, at det er en fælles opgave at skabe og bevare trivsel og en god arbejdspladskultur. Det er samtidig en måde at inddrage medarbejdernes viden og erfaringer i forhold til at skabe en relevant forandring. IGLO står for Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation

Brug modellen til konkret at afdække områder og handlinger, der kan fremme en god arbejdspladskultur.

1. Lav overskrifter, der udpeger, hvad I gerne vil forandre og de mål, I ønsker at nå. Skriv dem øverst på et ark. fx. "Større fremmøde", "Bedre dialog i hverdagen" eller "Større trivsel".
2. Tag så en fælles dialog og diskutér, hvad man på de enkelte niveauer (individ, gruppe, ledelse og organisation) kan gøre for at skabe en positiv forandring i forhold til det valgte tema. Skriv forslagene ned i de fire felter på arket. Noter også, hvem der skal gøre hvad og hvornår.



Kilde: Kilde: Arbejdsmiljøviden Arbejdsmiljøviden (skemaet kan hentes på [at.dk/media/arbejdsmiljoviden.dk/4374/iglo-ark.pdf](http://at.dk/media/arbejdsmiljoviden.dk/4374/iglo-ark.pdf))

### Øvrige relevante publikationer fra i-bar:

- Når samtaler er svære (ledere)
- Den gode omsorgssamtale (tillidsvalgte)
- Forbered dig til omsorgssamtalen (medarbejdere)
- Fastholdelse og arbejdsmiljø
- Tavlemøder
- Forandrings-gps

Publikationerne kan alle downloades på [bfa-i.dk](http://bfa-i.dk)







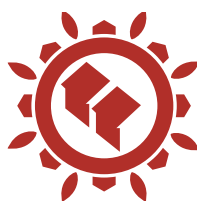
CO-industri  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)  
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri  
[www.di.dk](http://www.di.dk)  
Tlf. 3377 3377



Lederne  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
Tlf. 3283 3283



**bfa-i.dk**

Indsatsen for at forebygge og reducere sygefravær handler om at arbejde fokuseret med det sygefravær, som faktisk kan forebygges.

Her får du tips og værktøjer til at håndtere sygefravær, som kan sættes i sammenhæng med arbejdspladsens kultur eller arbejdsmiljø.

