

Undersøgelse af sygefravær- indsatsen og kommunens understøttelse af lederne

Bidrag til Sygefraværstrategien 2020

Marts 2017



**Arbejds miljø København (AMK) er Københavns Kommunes
rådgiver om arbejdsmiljø og arbejdsliv.**

Vores rådgivning henvender sig både til arbejdspladser, ledere og ledergrupper, medarbejdere samt arbejdsmiljø-/ MED-organisationen i Københavns Kommune.

Vi rådgiver inden for alle områder af arbejdsmiljø:

- Fysisk og ergonomisk arbejdsmiljøarbejde
- Individuel støtte til medarbejdere og ledere, når der er fravær og udfordringer i arbejdslivet
- Ledelse
- Organisationskultur, -udvikling og forandringsprocesser
- Stress og trivsel
- Sundhedsfremme i arbejdslivet
- Sygefravær på arbejdspladsen
- Systematisk arbejdsmiljøarbejde

I tillæg til denne rapport er der udgivet:

”Sygefraværsindsatsen og tilbud til lederne”; PowerPoint præsentation,
Arbejds miljø København 17. januar 2017

”Sygefraværsindsatsen og tilbud til lederne – Lederundersøgelsen 2016
fordelt på forvaltninger”, Arbejds miljø København 17. januar 2017

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	1
Baggrund for undersøgelsen	1
Strukturering af undersøgelsen.....	2
Læsevejledning.....	4
Deltagerne i undersøgelsen og fraværs-indsatsens aktører.....	5
Involverede målgrupper i undersøgelsen	5
Landskabet over aktører i fraværsindsatsen i Københavns Kommune	6
Konklusion og 11 anbefalinger til Københavns Kommunes sygefraværsstrategi	9
Tydelig ledelse	15
Klare forventninger – klar opgave	16
Modstridende krav og mål	19
Rummelighed	20
Kommunikation om fraværsindsatsen	25
Måltal som virkemiddel	27
Overlevering ved ledelsesskift og omorganiseringer.....	30
Fælles ejerskab.....	32
Samarbejdet med arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter om fraværsindsatsen	33
Kultur for fremmøde og fravær	37
Nyttige dialoger i MED og Trio om fravær	38
Kerneopgaven i fokus – kulturarbejde	39
Ordentlig statistik	41
Rubin og fraværsstatistik	41
Adgang til Rubin.....	43
Brugen af Rubin-rapporter.....	43
Mere automatik og push-data i IT-understøttelsen	45
Ønsker til forbedringer af data	45
Systematiske samtaler.....	48
Systematik i fraværsarbejdet og afholdelse af samtaler	49

Effektive sygefraværssamtaler	51
Tilbagevendelsesforløb efter langtidsfravær og opfølgning	52
Dokumentation og redskaber	55
Tidlige indsatser	57
Overordnede resultater	57
Tidlig Indsats/SYFO i Arbejds miljø København	60
Personalejurister i Koncernservice	62
Falck Healthcare	65
Jobcenter - sygefravær over 8 uger	66
Jobcenter Fast Track	68
Centrale og decentrale konsulenter i forvaltningerne	69
Koordinering mellem støttefunktionerne	70
Uddannelse – behov for kompetenceudvikling	71
Andre aktører	76
Trivsel, arbejdsmiljø og social kapital	78
Nærværskultur	80
Arbejds miljørelaterede trivsels- og fraværspøblematiske belyst gennem spørgeskemaundersøgelsen	81
Særlige trivsels- og fraværsudfordringer	83
Det systematiske, forebyggende arbejde med fravær og nærvær	91
Pressede mellemledere, store ledelsesspænd og nærværende ledelse	92
Bilag 1 – Strukturering og afgrænsning af undersøgelsen	94
Bilag 2 - Metodebeskrivelse spørgeskemadelen	98
Bilag 3 – Metodebeskrivelse interviewdelen	100

Indledning

Baggrund for undersøgelsen

Med ”*Sygefraværsstrategi 2020 – professionalisering og bedre forebyggelse*” igangsætter Københavns Kommune en ny bølge i sygefraværsarbejdet på tværs af hele kommunen. Strategien skal anviser vejen til at realisere de nye mål for sygefraværet i Københavns Kommune¹.

Københavns Kommunes afsæt er:

- At fraværsopgaven **allerede er højt prioriteret** og velkendt blandt de fleste ledere.
- At kommunen **allerede har mange** effektfulde tiltag og tilbud til både ledere og medarbejdere.
- At indholdet i en ny strategi skal føre til **en yderligere professionalisering og optimering** af den nuværende indsats og eksisterende tilbud og *ikke* i så høj grad skal føre til implementering af en lang række nye tilbud.
- At aktiviteter i strategien skal medvirke til, at kommunen og forvaltningerne **bedst muligt understøtter** den lokale leders sygefraværsindsats, herunder at sygefraværsopgaven **gøres så enkel og overskuelig for lederen** som muligt.

Den nye bølge for sygefraværsindsatsen i Københavns Kommune skal resultere i en yderligere **professionalisering** af den nuværende indsats og en **optimering** af Københavns Kommunes og forvaltningernes tilbud til og understøttelse af lederne.

Nærværende undersøgelse skal bidrage til Københavns Kommunes implementering af ”*Sygefraværsstrategi 2020 – professionalisering og bedre forebyggelse*”.

Økonomiforvaltningen har bestilt Arbejdsmiljø København til at gennemføre undersøgelsen. Arbejdsmiljø København har designet undersøgelsen i samarbejde med Kontor for HR i Økonomiforvaltningen og Den tværgående sygefraværsgruppe. Forvaltningernes HR-chefer og de administrerende direktører (HR-kredsen og 7Dir) er blevet forelagt undersøgelsesdesign i processen.

¹ Udkast til Sygefraværsstrategi 2020 – professionalisering og bedre forebyggelse. Tværgående tiltag i Københavns Kommune, version 14. marts 2017, Økonomiforvaltningen, Kontor for HR

Formål med undersøgelsen

Formålet med undersøgelsen er at generere fokusområder for ”Sygefraværsstrategien 2020”, herunder at give konkrete input til justeringer og prioriteringer af tværgående tiltag i strategiens handleplan.

Undersøgelsen skal derfor afdække og besvare spørgsmålene:

1. Hvilke **udfordringer og barrierer** oplever lederne og andre relevante aktører i forhold til udøvelsen af en professionel og effektiv sygefraværsindsats?
2. Hvad vurderer lederne og andre relevante aktører, at kommunen/forvaltningerne kan **gøre yderligere** for at understøtte den lokale leder/ledelserne endnu bedre i dennes sygefraværsindsats, herunder tilfredshed og ønsker i forhold til nuværende tilbud, rådgivning, kursustilbud, redskaber og IT?
3. Hvad kendetegner arbejdspladser, der har lavt hhv. højt sygefravær – herunder hvilke faktorer er erfaringsmæssigt **afgørende for at vende udviklingen** på arbejdspladser med højt sygefravær?

Den tværgående indsats er hovedfokus for undersøgelsen. Forvaltningsspecifikke forskelle og variationer afdækkes i et begrænset omfang.

Strukturering af undersøgelsen

Kommunernes Landsforening (KL) og Forhandlingsfællesskabets model for en helhedsorienteret sygefraværsindsats – også kaldet ”Huset”² – og de seks elementer, der indgår heri, er anvendt til strukturering af hele undersøgelsen og denne rapport, ligesom denne model fremadrettet skal strukturere sygefraværsindsatsen i Københavns Kommune.

Modellen er illustreret nedenfor i Figur 1 og beskrives nærmere i bilag 1.

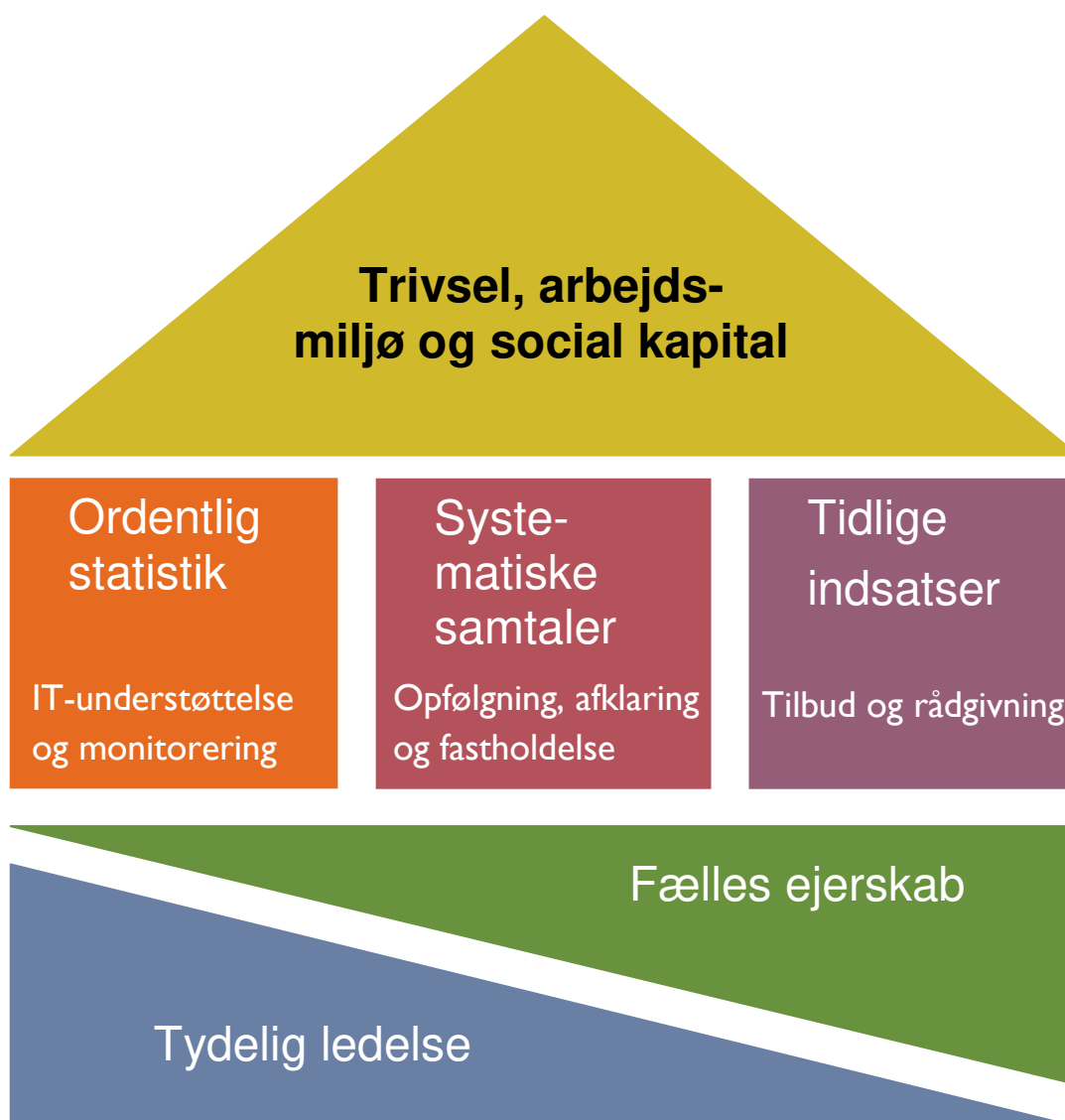
I arbejdet med at sikre en så konkret og relevant undersøgelse for Københavns Kommune som muligt, er der desuden taget udgangspunkt i Københavns Kommunes erfaringer med, hvad der er afgørende faktorer i en professionel og effektiv fraværsindsats i Københavns Kommune. Der er også taget udgangspunkt i Københavns Kommunes særlige muligheder for at understøtte lederne i denne gældende for hvert af ”Husets” seks elementer (se bilag 1).

Undersøgelsen skal afdække særligt prioriterede områder i ”Husets” seks elementer. Disse områder er prioriteret i samarbejde med en arbejdsgruppe nedsat under Den tværgående sygefraværsgruppe.

² Kilde: Magasinet ”En kur mod sygefravær?”
<http://vpt.dk/psykisk-arbejds miljo/en-kur-mod-sygef ravaer>

Undersøgelsen består af to dele – en spørgeskemaundersøgelse³ og en interviewundersøgelse. Nogle områder er afdækket alene i spørgeskemaundersøgelsen, andre alene i interviews og atter andre i begge.

Figur 1: "Huset" - model for en helhedsorienteret sygefraværsindsats



³ Spørgeskemaet er en videreudvikling af et spørgeskema, som er udviklet i samarbejde med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i 2015.

Læsevejledning

Denne rapport præsenterer de tværgående resultater for undersøgelsen af sygefraværsindsatsen i Københavns Kommune og understøttelsen af lederne.

Der er tale om en meget omfattende undersøgelse, hvor et meget stort antal ledere og aktører har haft mulighed for at bidrage - og har gjort det med stort engagement - med input til kommunens fremtidige sygefraværsstrategi. Der er derfor også i rapporten lagt vægt på, at de udtrykte oplevelser og holdninger bliver bragt frem i det videre arbejde. Undersøgelsen indeholder således både gengivelse af konkrete input, en faglig analyse og opsamling af pointer til det videre arbejde med sygefraværsstrategien. Direkte citater angives med kursiv.

I kapitlet ”Deltagerne i undersøgelsen og fraværsindsatsens aktører” dannes overblik over, hvem der har været inddraget i undersøgelsen og aktørlandskabet for fraværsindsatsen i Københavns Kommune præsenteres.

Herfra er rapporten struktureret efter ”Husets” seks elementer. Der er således ét kapitel for hvert element i ”Huset”. I starten af hvert kapitel er de afgørende hovedpointer opsamlet for dette element. Videre er der for hvert af disse kapitlers underafsnit opsamlet særligt vigtige pointer og opmærksomhedspunkter. Det er tanken, at rapportens mange temaer og delresultater på den måde nemmere kan bringes i spil i det videre arbejde med kommunens sygefraværsstrategi og handlingsplaner. Hvor der er væsentlige forvaltnings-specifikke forskelle, beskrives disse. Forskelle, som knytter sig til ledelseserfaring, fremhæves også, hvor det er væsentligt.

I næste kapitel ”Konklusion og 11 anbefalinger til Københavns Kommunes sygefraværsstrategi” opsamles undersøgelsens tværgående konklusioner og anbefalinger til det videre arbejde med sygefraværsindsatsen i Københavns Kommune.

Følgende bilag er vedlagt rapporten:

1. Strukturering og afgrænsning af undersøgelsen
2. Metodebeskrivelse og datagrundlag for spørgeskemaundersøgelsen
3. Metodebeskrivelse og datagrundlag for interviewdelen

Tidligere er udsendt rapporter, som viser opgørelser over besvarelser af hvert enkelt spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen for Københavns Kommune samlet og fordelt på forvaltninger.

Deltagerne i undersøgelsen og fraværsindsatsens aktører

Involverede målgrupper i undersøgelsen

Undersøgelsen af kommunens sygefraværsindsats og understøttelsen heraf er gennemført i to dele, som består af:

1. Spørgeskemaundersøgelse blandt alle ledere med personaleansvar
2. Interviews med udvalgte målgrupper, som har en vigtig opgave og et ansvar i fraværsindsatsen

De udvalgte målgrupper er:

1. Øvre chefniveauer i alle forvaltninger
2. Centrale og decentrale konsulenter i forvaltningerne
3. Fællestillids- og medarbejderrepræsentanter fra forvaltningernes HovedMED
4. Ledere med aktuelle fraværsudfordringer fra alle forvaltninger
5. Ledere med erfaring med at knække en fraværskurve fra alle forvaltninger
6. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter fra alle forvaltninger
7. Personalejurister fra Personalejura og Forhandling i Koncernservice
8. Psykologer i Tidlig Indsats
9. Konsulenter fra Arbejdsmiljø Københavns Task Force vedrørende højt sygefravær
10. Konsulenter fra Jobcenter København
11. Arbejdsmiljø Københavns undervisere på lederkurset ”Balancen mellem empati og handlekraft - om at håndtere vanskelige fraværforløb”
12. Arbejdsmiljø Københavns underviser på kursus for Trio: Fokus på fravær og de nærværende

I bilag 1, 2 og 3 beskrives metode og datagrundlag nærmere.

Rapportens tværgående resultater og konklusioner hviler på besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen fra i alt 1091 ledere og interviews med i alt 114 personer fra de udvalgte målgrupper.

Spørgeskemabesvarelserne dækker 53% af alle ledere i kommunen. Deltagerne er repræsentative for den samlede ledergruppe i København, idet de på grundlæggende parametre ikke adskiller sig afgørende fra den samlede

gruppe af ledere. Data fra spørgeskemaundersøgelsen er således repræsentativ for ledere i Københavns Kommune.

Styrken i undersøgelsens samlede data er, at forskellige fænomener i fraværsindsatsen er belyst fra alle vigtige målgruppers perspektiv. Derigennem kan undersøgelsen opfange de væsentligste tværgående udfordringer og barrierer – og forbedringspotentialer. Men der er stor forskellighed i Københavns Kommune og indenfor undersøgelsens ramme, har det ikke været muligt at afdække alle nuancer og al praksis.

Landskabet over aktører i fraværsindsatsen i Københavns Kommune

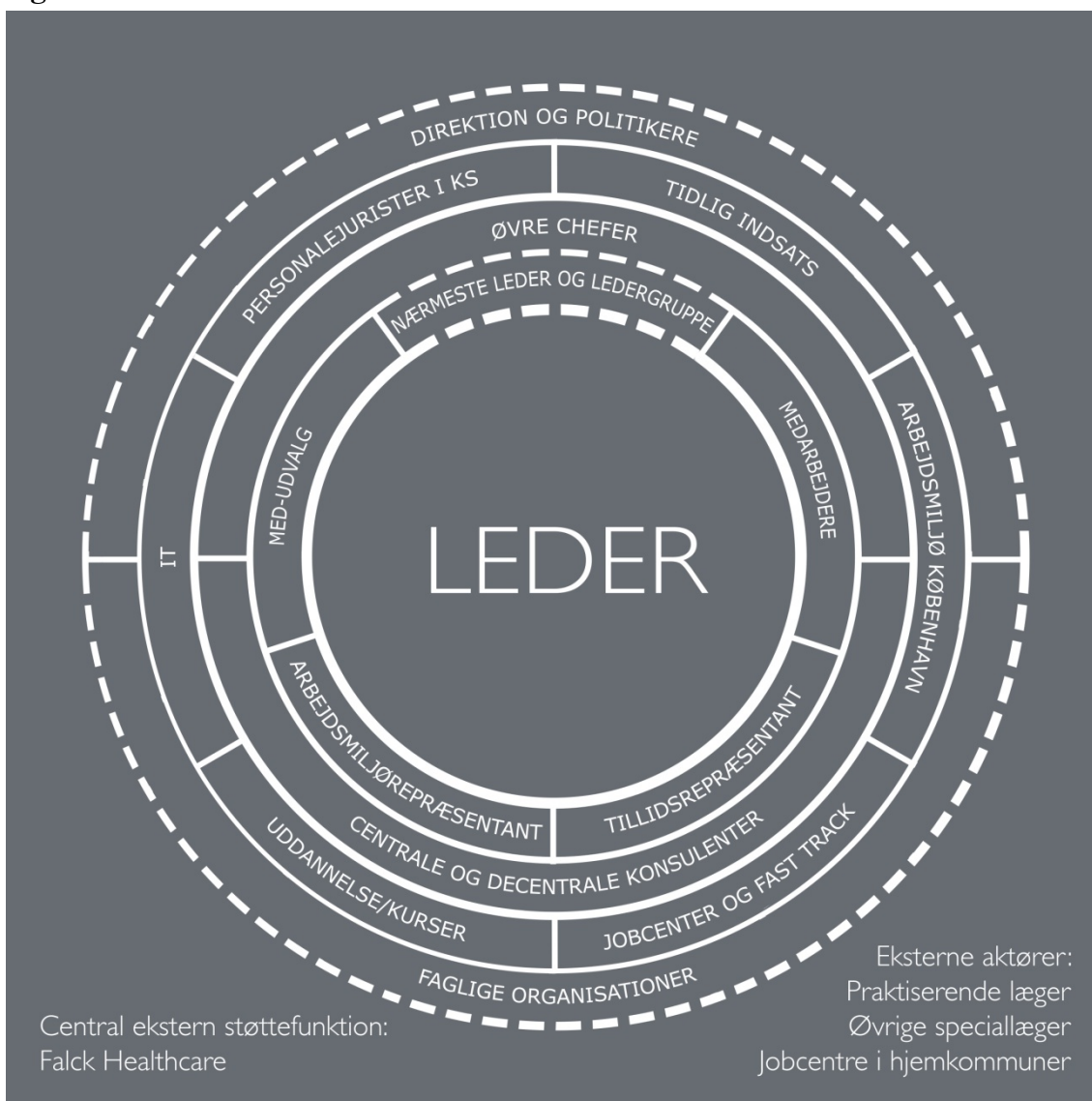
Det er tydeligt i både ”Huset” og i Københavns Kommunes Sygefraværsstrategi 2020⁴, at en yderligere professionalisering af indsatsen ikke alene handler om at sikre, at den lokale leder ved, hvad der forventes, og har den rette viden og de rigtige kompetencer. Lederen har dog et helt særligt ansvar og en særlig opgave i fraværsindsatsen.

En professionel og effektiv fraværsindsats er kendetegnet ved, at alle aktører, som har et ansvar og en rolle, er aktiveret og afstemt om den fælles opgave med at forebygge og nedbringe fravær samt styrke trivslen og arbejdsfastholdelsen. I tråd hermed er et vigtigt scope for undersøgelsen at afdække, hvorvidt de forskellige aktører, tilbud og støttefunktioner i Københavns Kommune og forvaltningerne kan gøre mere for at understøtte lederne endnu bedre. Og om lederne kan trække mere relevant på de tilgængelige dem.

Nedenfor præsenteres det ”landskab” af aktører, tilbud og støttefunktioner i fraværsindsatsen i Københavns Kommune, som undersøgelsen har taget udgangspunkt i (se Figur 2 side 7).

⁴ Udkast til Sygefraværsstrategi 2020 – professionalisering og bedre forebyggelse. Tværgående tiltag i Københavns Kommune, version 14. marts 2017, Økonomiforvaltningen, Kontor for HR

Figur 2: Landskabet over aktører i fraværsindsatsen i Københavns Kommune



Modellen illustrerer organiseringen af fraværsindsatsen i Københavns Kommune og tager udgangspunkt i den lokale leder og det system af aktører, støttefunktioner og tilbud, som er til rådighed for denne.

Den viser både de helt nære aktører, som leder kan og skal trække relevant på og være i relevant samspil med i fraværsindsatsen: ”Medarbejdere”, ”Arbejds miljørepræsentant”, ”Tillidsrepræsentant”⁵, ”MED-udvalg”, ”Nærmeste leder”⁶ og ”Ledelseskolleger”.

⁵ I denne rapport bruges betegnelsen *Trio* om et samarbejdsorgan mellem leder, tillidsrepræsentant og arbejds miljørepræsentant. Dette organ er udbredt i en del forvaltninger i Københavns Kommune.

⁶ I denne rapport bruges betegnelsen *nærmeste leder* om den lokale leders nærmeste leder.

Lidt længere væk, men stadig i egen forvaltning, er aktører såsom ”Øvre chefer” og ”Centrale og decentrale konsulenter” i forvaltningen.

I næste lag befinder de tværgående støttefunktioner og tilbud sig. Det tværgående støttesystem består af ”Personalejurister i Koncernservice”, ”Tidlig Indsats i Arbejdsmiljø København”, ”Jobcenter”, ”Fast Track i Jobcenter”, ”Arbejdsmiljø København”, ”Uddannelsestilbud” og ”IT-understøttelse”. En central aktør og del af støttesystemet er ”Falck Healthcare”, som dog ikke er en del af Københavns Kommune.

I yderste lag befinder aktørerne ”Direktion og Politikere” samt de ”Faglige organisationer” sig.

Uden for Københavns Kommune-landskabet er andre aktører som ”Praktiserende læger”, andre ”Speciallæger” og ”Jobcentre i andre hjemkommuner”.

Modellens yderste cirkel er stippet, fordi Københavns Kommune-landskabet eksisterer i en samfundskontekst, som påvirker og sætter nogle afgørende rammer og betingelser for fraværsindsatsen.

De stiplede linjer mellem ”Leder”, ”Nærmeste leder” og ”Øvre chefer” angiver en særlig vigtig hierarkisk samspilsflade i landskabet, hvor ansvar for samspil om opgaven i særlig grad går begge veje, og hvor den løbende afstemning og afklaring af opgaven er altafgørende.

I Københavns Kommune er det forskelligt, hvordan forvaltningerne har organiseret fraværsindsatsen – eksempelvis hvilke funktioner, ressourcer og opgaver, der ligger hos aktøren ”Centrale og decentrale konsulenter”. På samme måde er der forskelle i forvaltningernes ledelsesstruktur og i organiseringen af opgaver og ansvar i forvaltningernes ledelseskæder i forhold til fraværsindsatsen. Undersøgelsen har ikke lavet en nærmere afdækning af fordele og ulemper ved disse forskelligheder, men bemærker, hvor det træder frem, at en bestemt organisering tilfører særlig værdi til fraværsindsatsen.

De overordnede organisatoriske rammer og prioriteringer udgør konteksten og skaber betingelserne for den lokale leders fraværsindsats. Hvordan dette fremtræder i sygefraværsindsatsen i Københavns Kommune, vil undersøgelsen afdække nærmere.

Konklusion og II anbefalinger til Københavns Kommunes sygefraværstrategi

Denne undersøgelse af sygefraværindsatsen i Københavns Kommune stiller skarpt på områder med mulighed for fintuning og yderligere professionalisering af indsatsen. Afsættet for undersøgelsen har været, at sygefraværindsatsen i Københavns Kommune, ledernes og øvrige aktørers arbejde hermed i mange henseender er godt fungerende. Det er i dette lys, at rapportens resultater, konklusioner og anbefalinger til forbedringer af det tværgående arbejde skal læses.

Undersøgelsen kan helt overordnet konkludere, at der er stort fokus på fraværindsatsen i Københavns Kommune. Det store fokus på nedbringelse af fravær og styrkelse af fraværindsatsen de seneste knap 10 år i Københavns Kommune har sat sine tydelige spor.

Fraværsopgaven som del af ledelsesopgaven er godt kendt hos lederne. Der er dog fortsat forbedringspotentialer i forhold til at styrke lederes viden og kompetencer, hvilket også bekræftes i undersøgelsen.

Københavns Kommune har et avanceret udbud af støttefunktioner til ledere. Undersøgelsen er ikke stødt på problematiske, ikke-fungerende støttefunktioner nogen steder, når der ses bort fra IT-understøttelsen i form af fraværstatistikker, som har haft særlige udfordringer de seneste år. Bortset herfra er der tale om forbedringsmuligheder for støttefunktioner, som lederne oplever som både vigtige og nyttige. De forbedringsmuligheder, som afdækkes, er dog betydningsfulde for en yderligere professionalisering og effektivisering af fraværindsatsen.

Ovenstående er ikke overraskende.

Mere slående er undersøgelsens resultater om behovet for at skabe større sammenhæng i og fælleshed om fraværindsatsen i Københavns Kommune for at realisere målene for Sygefraværstrategien 2020.

Den nye bølge i Københavns Kommunes sygefraværindsats handler således om at styrke de *fælles* rammer, den *fælles* retning og den *fælles* koordinering omkring fraværindsatsen. Både for det tværgående og i de enkelte forvaltninger.

Det handler om at anerkende, at den lokale leders muligheder for at kunne agere mere professionelt med fraværsopgaven som en del af den samlede ledelsesopgave er afhængig af, at det er klart og tydeligt for *alle* involverede aktører, hvad deres opgave og ansvar er. Herunder at alle involverede er af-

stemt om, hvad *den fælles opgave* er og hvordan den enkelte aktør bedst kan bidrage til at tage *et fælles ansvar* for at lykkes med den. Undersøgelsen kan konkludere, at der heri ligger muligheder for forbedringer, som potentielt kan gøre arbejdet lettere og mere effektivt for lederen.

Helt konkret kræver det, at alle involverede aktører er afstemt om, hvad den enkelte aktør – eksempelvis den lokale leder - kan tage ansvar for og har indflydelse på i forhold til at lykkes med fraværsopgaven. Og omvendt hvad der ligger udenfor den lokale leders indflydelsessfære og derfor skal håndteres i samarbejde og løbende afklaring med andre aktører eksempelvis de næste ledelseslag. Dette har undersøgelsen nærmere afdækket.

Det handler også om at finetune ”tænkningen” og tilgangen til fraværsopgaven, så fraværsopgaven ikke fremstår som en isoleret opgave. Rammerne for Københavns Kommunes og forvaltningernes løsning af kerneopgaven og de organisatoriske prioriteringer, der knytter sig hertil, sætter betingelserne for og kravene til fraværsopgaven. Fraværsopgaven udspringer af og skal muliggøre, at Københavns Kommune kan lykkes med at yde den bedst mulige kvalitet til borgere og brugere indenfor de økonomiske rammer.

En ny bølge af sygefraværsindsatsen i Københavns Kommune bør i højere grad anerkende og handle på denne betingelse, hvis strategiens mål om en mere professionel og mere forebyggende indsats skal opnås.

Med denne baggrund har Arbejdsmiljø København følgende 11 anbefalinger til Københavns Kommunes videre arbejde med *Sygefraværsstrategi 2020 – professionalisering og bedre forebyggelse*:

Anbefaling 1

Anerkend og afklar forventninger ved modstridende mål og krav

Ledere oplever vanskeligheder ved modstridende krav i forhold til fraværsmåltal, rummelighed og driftsmål. Der er væsentlig variation i håndteringen heraf.

Derfor bør forventningerne til ledere ved modstridende krav gøres tydeligere i forvaltningernes ledelseskæde.

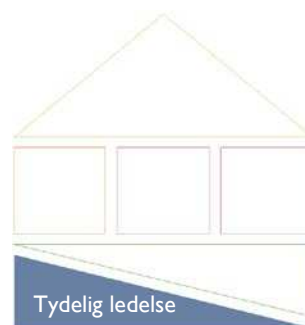


Anbefaling 2

Afklar særligt forventninger til rummelighed i Københavns Kommune 2017

Mulighederne for rummelighed har ændret sig. ”Standarderne” for rummelighed udspringer lokalt og varierer. Manglende fælles standarder i Københavns Kommune og forvaltningerne medfører ”vaklen” i ledernes fraværshåndtering.

Derfor bør balancen mellem rummelighedshensyn og indsats for at reducere fravær drøftes og klargøres i forvaltningerne.

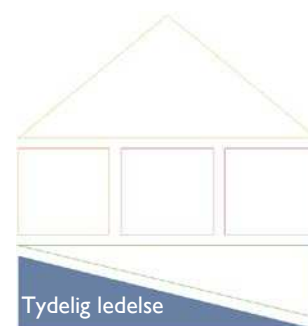


Anbefaling 3

Styrk kommunikationen om meningen med sygefraværsindsatsen

Et for dominerende fokus på fraværstal og statistik i kommunikationen om fraværsindsatsen i ledelseskæden har skubbet signaler om faglighed og meningen med at skulle nedbringe fravær for meget i baggrunden.

Der er brug for at styrke den fælles mening med indsatsen ved i hele ledelseskæden at sætte kerneopgaven og *det, vi er her for*, tydeligere i forgrunden – og holde måltal og talfokus i baggrunden.

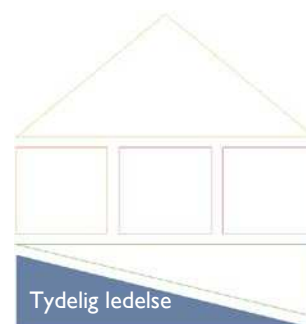


Anbefaling 4

Behandl fravær som en fælles opgave i ledelseskæden

Ledere oplever at blive stillet til ansvar for fravær, som de ikke alene kan påvirke, og at de øvre ledelsesniveauer ikke anerkender, at noget fravær kan have gode grunde og også kan skyldes overordnede organisatoriske prioriteringer.

Kommunikationen og dialogen om fravær på og mellem ledelsesniveauer bør skelne mellem fravær, som leder har direkte indflydelse på og ansvar for og fraværproblemer, som hører under et mere fælles ansvarsområde.

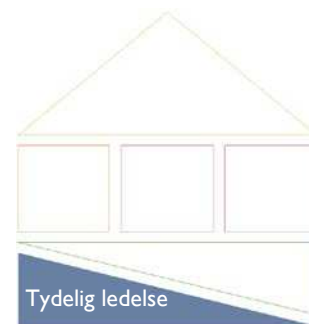


Anbefaling 5

Giv overgange og overleveringer af fraværsopgaven ved ledelsesskift og omorganiseringer særlig opmærksomhed

Der sker kun i meget lav grad en systematisk overlevering af det ledelsesmæssige arbejde omkring fravær og trivsel til ny leder ved ledelsesskift og ved hyppige omstruktureringer. Fraværsindsatsen mister fremdrift.

Derfor bør forvaltningerne mere systematisk vurdere, hvilke ledelsesskift og omorganiseringer, der kræver særlig support for, at ny leder kommer godt fra start og fremdrift i indsatsen opretholdes.



Anbefaling 6

Styrk den organisatorisk forebyggende indsats

Den høje forandringshastighed sætter sit præg på arbejdsmiljøet – og dermed på fravær og effektivitet.

Derfor bør den organisatoriske forebyggelse i fraværsindsatsen styrkes markant. Samarbejdet med tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant er vigtigt og disse bør styrkes i deres roller generelt samt aktiveres og inddrages mere. Ledernes muligheder for at udøve nærværende ledelse bør styrkes.



Anbefaling 7

Stil valid sygefraværsstatistik til rådighed i fraværsindsatsen

Der er generelt stor frustration over manglende valide fraværsdata. Validitetsproblemer afsporer nyttige dialoger, mindsker fremdriften, mindsker mulighederne for proaktiv og systematisk fraværshåndtering og forhindrer dermed den ønskede effekt af fraværsindsatsen.

Derfor er det afgørende at tilvejebringe en mere valid og aktuel sygefraværsstatistik.

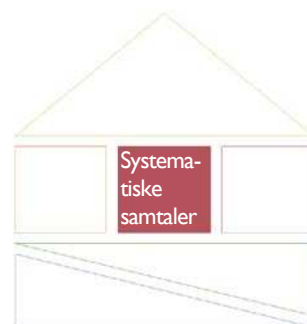


Anbefaling 8

Anvend best practice i fraværshåndteringen i hele organisationen

Ledernes systematik og kvaliteten af samtaler samt opfølgingsarbejdet varierer. Dette skyldes eksempelvis tidspres, usikkerhed omkring afholdelse af særligt vanskelige samtaler og manglende hjælperekskaber.

Derfor bør det i ledelseskæderne sikres, at man gør det, der kendetegner en professionel og effektiv fraværshåndtering – og relevant uddannelse og skabeloner bør være nemt tilgængelige for at lette opgaven for leder.



Anbefaling 9

Koordiner støttestrukturerne om den fælles opgave

Det er vanskeligt for ledere at få overblik over de støttemuligheder, der er i Københavns Kommune og lederne kan vejledes bedre rundt i systemet, så deres tid bruges de "rigtige" steder på det rigtige tidspunkt. Rådgivning fra støttesystemerne kan vægte forskellige hensyn forskelligt og opleves ikke altid at være i overensstemmelse med krav og forventninger til leder.

Derfor bør støttestrukturerne styrke kendskabet til hinanden og være mere koordinerede som et fælles støttesystem, der trækker i samme retning. Støttestrukturerne bør desuden sikre tydelighed i forventningsafstemning med ledere.



Anbefaling 10

Introducer hurtigt nye ledere til fraværsopgaven i Københavns Kommune

Nye ledere i Københavns Kommune finder selv deres vej ind i fraværsopgaven – og de bruger uensigtsmæssig meget tid på selv at skaffe sig overblik, kompetencer og viden.

Derfor bør forvaltningerne servere en "start-pakke"



om fraværsopgaven for ny leder allerede ved tiltrædelse - og give en grundigere introduktion efterfølgende.

Anbefaling 11

Stil kompetenceudvikling i forhold til aktuelle ledelsesbehov til rådighed for ledere

Det er udfordrende for ledere at tilrettelægge kompetenceudviklende processer for og få god effekt af samtaler med medarbejdere eksempelvis i tilfælde af ubalance mellem krav og kompetencer. Indsatser, som skal lykkes under ret stort tids- og driftspres og skal sikre fastholdelse, hvor det er muligt.

Derfor er der brug for at tilbyde uddannelse til ledere, som styrker de relationelle ledelseskompetencer, det kræver for at få bedst mulig effekt af processer og samtaler.



Tydelig ledelse

Dette element i ”Huset” handler om ledelsesopgaven med at tydeliggøre klare værdier og derved skabe en kultur omkring sygefravær, som hele organisationen forstår og deler. Det handler om som leder på alle niveauer at gå forrest i sygefraværsindsatsen og sende tydelige signaler om, hvad der er indsatsens mål og grundprincipper. Og derved sikre en fælles fortælling om indsatsen, som de konkrete initiativer og tiltag kan forstås i sammenhæng med.

I dette kapitel præsenteres resultater, som omhandler undersøgelsens prioriterede fokusområder vedrørende Tydelig ledelse. Det drejer sig om:

- Kommunikation om fravær i ledelseskæden
- Forventninger til fraværshåndteringen i ledelseskæden
- Ansvarsfordeling og fælles retning i ledergrupper og mellem ledelsesniveauer
- Ledelsesdialoger om fravær på og mellem ledelsesniveauer
- Overlevering af fraværsarbejdet ved ledelseskift og omorganiseringer
- Balancer og dilemmaer vedrørende hensynet til den enkelte, kollegerne og kerneopgaven

Herudover præsenteres resultater vedrørende temaerne ”modstridende mål og krav”, ”rummelighed” og ”måltal som virkemiddel”, da disse temaer har vist sig betydningsfulde i undersøgelsen for en professionalisering og effektivisering af fraværsindsatsen.

Kapitlets fokus er betydningen af leders samspil med aktørerne Nærmeste leder og lederkolleger, Øvre chefer og Direktion og Politikere, jf. aktørmødelen.

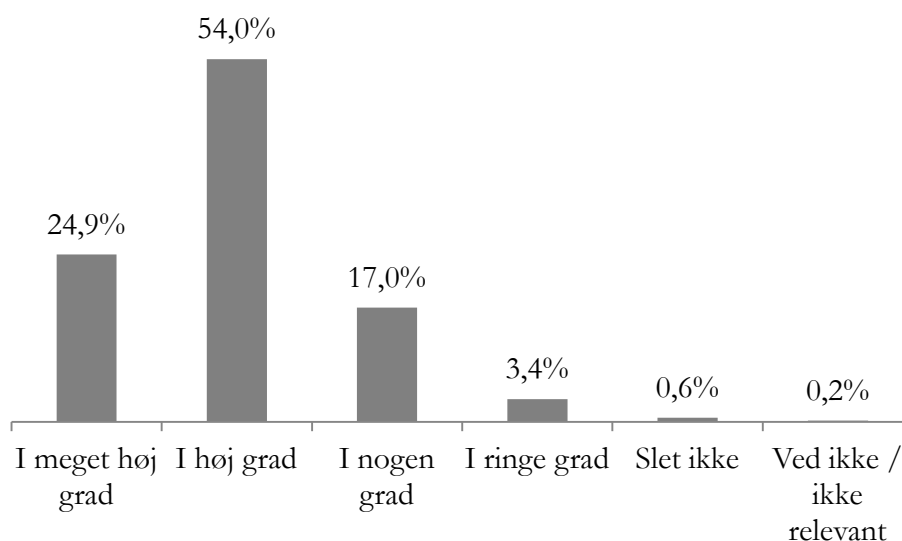
Tydelig ledelse – hovedpointer

- Samarbejdet mellem leder og nærmeste leder samt en høj grad af overensstemmelse i ledelsesgruppen er afgørende for en effektiv fraværshåndtering.
- Der er behov for en tydelig ramme for forventningerne til ledere ved modstridende krav om fraværsmåltal, rummelighed og driftsmål.
- Øvre ledelseslag må tydeligt formulere en accept og anerkendelse af at, at organisatoriske prioriteringer kan medvirke til at producere fravær.
- Der er behov for at styrke kommunikationen om meningen med sygefraværsindsatsen.
- Fraværsmåltal skal alene anvendes som virkemiddel i den styringsmæssige dialog og ikke som et ensidigt styringsmiddel.
- Mulighederne for rummelighed har ændret sig.
- Balancen mellem rummelighedshensyn og indsatser for at reducere fravær bør debatteres og klargøres.
- 1:1 dialoger og nuancerede dialoger om fravær bør udbredes i hele ledelseskæden.
- I ledelsesdialoger og kommunikation om at nedbringe fravær bør der skelnes mellem fravær, som leder har direkte indflydelse på og ansvar for, og fraværproblemer, som hører under et mere fælles ansvarsområde.
- Redskaber til bedre ledelsesdialoger og dialoger i MED og Trio om fravær bør udbredes.
- Overgange og overleveringer af fraværsopgaven skal sikres ved ledesskift og omorganiseringer.

Klare forventninger – klar opgave

At der eksisterer tydelige forventninger til lederne om deres håndtering af trivsels- og fraværproblemer er afgørende for indsatsen. I spørgeskemaundersøgelsen svarer 79% af lederne, at det ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” er tydeligt hvad der forventes af dem. Bemærkelsesværdigt er dog, at en relativt stor del af lederne, 21%, angiver, at det kun ”I nogen grad”, ”I ringe grad” eller ”Slet ikke” er klart, hvad der forventes af dem i forhold til håndtering af trivsels- og fraværproblemer (se svarfordelingen Figur 3).

Figur 3: Det er tydeligt, hvad der forventes af dig som leder i forhold til håndtering af trivsels- og fraværsproblemer?



Tilsvarende er det iøjnefaldende, at mens 58% angiver, at de ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” oplever, at der i deres *ledelsesgruppe* er en fælles forståelse af, hvordan trivsels- og fraværsproblemer skal håndteres, er der også her 37% af lederne, som oplever, at der kun ”I nogen grad”, ”I ringe grad” eller ”Slet ikke” eksisterer en sådan fælles forståelse. Interviews med ledere med fraværsudfordringer og ledere med erfaringer med at knække en fraværskurve viser flere eksempler på, at det kan tage fremdriften ud af fraværsindsatsen i enheden, hvis en ledelsesgruppe ikke i fællesskab bærer de fælles retningslinjer for fraværshåndteringen ud i organisationen. En afstemt ledelsesgruppe fremhæves i interviews med ledere med erfaring med at knække en fraværskurve og af konsulenter fra Task Forcen som en af de afgørende faktorer for at nedbringe fravær.

Der er i højere grad tale om en fælles forståelse af opgave- og ansvarsfordeling, når det drejer sig om nærmeste leder, hvor 79% af besvarelserne ligger i kategorierne ”I meget høj grad” og ”I høj grad”. Samtidig er det også tydeligt for lederne, hvornår de skal inddrage deres nærmeste leder ved trivsels- og fraværsproblemer. 73% af besvarelserne siger her ”I meget høj grad” eller ”I høj grad”.

Fra interviews med ledere fremgår det tydeligt, at dialogen og samarbejdet med nærmeste leder er meget vigtig for mange ledere. En leder formulerer, at ”Min chef skal i talesætte det, jeg som leder skal spille opad”. Det fremhæves som særligt vigtigt, at nærmeste leder bakker op om leder ved kulturforandringer. I tråd hermed fremhæves det som problematisk, når leders nærmeste leder ikke følger op som aftalt, eksempelvis på samtaler og aftaler om fravær, som nærmeste leder er ansvarlig for. Det kan skabe meget uro i

personalegruppen. I overensstemmelse hermed angiver 76% af lederne da også, at de inddrager nærmeste leder i håndtering af trivsels- og fraværproblemer, og hele 87% finder inddragelsen nyttig (se tabel 3 i kapitlet ”Tidlige Indsatser”).

Et vigtigt element omkring klarhed i fraværsindsatsen er vurderingen af om Arbejds miljøgruppe/Trio trækker i samme retning. Se om samarbejdet med arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant i kapitlet ”Fælles ejerskab”

Til gengæld vurderer lederne i vid udstrækning, at det for medarbejderne er tydeligt, hvilke forventninger der er omkring sygefravær, og 75% svarer, at dette er tilfældet ”I meget høj grad” eller ”I høj grad”.

Ledernes vurdering af egen ledelsespraksis afspejler ligeledes, at lederne i vidt omfang kender opgaverne og tager dem på sig. Således anfører næsten alle ledere, at deres ledelsespraksis ”I meget høj grad”, ”I høj grad” eller ”I nogen grad” er kendetegnet ved efterlevelse af en række centrale karakteristika i fraværsindsatsen – herunder at de afholder samtaler, dokumenterer forløb, prioriterer fraværshåndtering, anvender mulighedserklæringer med videre. Dog anfører 11% af lederne, at de ”I ringe grad” eller ”Slet ikke” bruger sygefraværstatistik i deres ledelsespraksis (se mere herom i kapitlet ”Ordentlig statistik”).

Pointer

- Hovedparten af lederne oplever, at forventningerne til dem i forhold til håndtering af trivsels- og fraværproblemer er klare.
- Undersøgelsen bekræfter, at samarbejdet mellem leder og nærmeste leder samt en høj grad af afstemthed i ledelsesgruppen er afgørende for en effektiv fraværshåndtering.
- 1/5 af lederne angiver, at det kun ”I nogen grad”, ”I ringe grad” eller ”Slet ikke” er tydeligt for dem, hvad der forventes af dem som ledere i forhold til håndtering af trivsels og fraværproblemer.
- 1/3 af lederne oplever, at der kun i ”I nogen grad”, ”I ringe grad” eller ”Slet ikke” eksisterer en fælles forståelse i deres *ledelsesgruppe* af fraværshåndtering.
- Der opleves i høj grad fælles forståelse om opgave- og ansvarsfordeling i samarbejdet med *nærmeste leder*.
- Ledernes vurdering af egen ledelsespraksis afspejler, at lederne kender deres opgave i fraværsindsatsen og tager den på sig.

Modstridende krav og mål

Det er i øjenfaldende i interviews med ledere, chefer og konsulenter fra forvaltningerne, at ledernes klarhed om opgaven påvirkes i mødet med andre prioriterede krav og mål. Andre mål og krav, hvortil der *også* knytter sig helt klare forventninger. Klarheden forsvinder, og der opstår usikkerhed, når modstridende mål og krav mødes i den konkrete ledelsespraksis.

Det drejer sig i særdeleshed om modstridende mål og krav for nedbringelse af fravær og mål og krav for:

- Drift/effektivitet
- Kvalitets- og organisationsudvikling
- Socialt ansvar
- Rummelighed

Der opleves således ofte at være modstrid mellem eksempelvis at nå fraværsmåltal, ønsket om rummelighed og driftsmål.

Disse modstridende krav og mål står centralt i rammen for leders fraværs-håndtering og kan ikke adskilles herfra. De modstridende krav danner i sammenhæng rammen om ledelsesopgaven, og det opleves unuanceret i ledernes perspektiv, hvis de ikke også bliver mødt med en forståelse af denne sammenhæng, men isolerede krav/forventninger i forhold til fraværsindsatsen. Udfordringen med modstridende krav er helt sikkert et vilkår i ledelsesopgaven, der sandsynligvis er genkendeligt på alle niveauer.

Interviews med ledere, chefer og konsulenter peger på, at der i fraværsindsatsen er brug for, at de øverste ledelseslag tydeligere anerkender, at modstridende krav influerer på lederes muligheder for at lykkes med at nå fraværsmåltal. Interviews vidner ligeledes om, at *på trods af*, at ledere i den grad tager deres del af fraværsopgaven på sig, er der *også* brug for, at de øvre ledelseslag i højere grad sætter en tydeligere ramme for forventningerne til leder ved modstridende krav. Der er desuden brug for, at øvre ledelseslag på den måde indgår tydeligere og nogen gange direkte i afklaring af forventninger ved modstridende krav.

Helt konkret ytres behov for en mere formuleret accept og anerkendelse ovenfra af, at organisatoriske prioriteringer med blandt andet høj forandringshastighed, hyppige omorganiseringer, løbende effektiviseringer og besparelser kan producere fravær. Og at den lokale leders mulighed for gennem sin ledelse at forebygge sådant fravær i nogen grad kan være begrænset.

Samtalerne i en række interviews kredser således om og rejser et spørgsmål fra ledere, chefer og konsulenter i forvaltningerne om, i hvilket omfang ek-

sempelvis høj forandringshastighed og konstante omorganiseringer er med til skabe fravær? Tilsvarende peger arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter i interviews på et manglende organisatorisk fokus på, hvad besparelser og forandringer gør ved arbejdsmiljø og produktivitet. Laver man konsekvensberegninger herpå, når nye forandringer sættes i gang, spørges der?

Pointer

- Der er brug for at sætte en tydeligere ramme for forventningerne til leder ved modstridende krav om fraværsmåltal, rummelighed og driftsmål.
- Der er behov for tydeligere formuleret accept og anerkendelse fra øvre ledelseslag af, at organisatoriske prioriteringer kan medvirke til at producere fravær

Rummelighed

Interviews med primært ledere og chefer viser i forlængelse af ovenstående afsnit, at spørgsmål og usikkerhed om rummelighed er (d)et udfordrende omdrejningspunkt i stort set alle forvaltninger. Denne usikkerhed medfører en del ”vaklen” i fraværshåndteringen og forgæves søgen efter svar og afklaring.

I spørgeskemaundersøgelsen angiver 73% af lederne, at de ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” har mulighed for at indgå gode aftaler med medarbejderne ved sygefraværssamtaler. 51% vurderer, at de ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” har muligheder for at kunne tilpasse arbejdet ved midlertidigt nedsat arbejdsevne, og 40 % oplever, at de ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” har muligheder for at kunne tage hensyn til både den enkelte, kolleger og driften.

Næsten 60% af lederne oplever kun ”I nogen grad” eller ”I ringe grad” at have mulighed for at tage hensyn både til den enkelte, kolleger og driften.

Tilsvarende oplever 43% af lederne kun ”I nogen grad” eller ”I ringe grad” at have mulighed for at tilpasse opgaver, når en medarbejder har midlertidigt nedsat arbejdsevne.

Samtidig angiver 74% af lederne, at deres ledelsespraksis er karakteriseret ved, at de ”I høj grad” eller ”I meget høj grad” foretager en løbende vurdering af mulighederne for fastholdelse og 67% angiver i samme svarkategori-

er, at de ved, hvad arbejdspladsen kan gøre for at rumme forskellige trivsels- og fraværproblemer.

27% af lederne i spørgeskemaundersøgelsen efterspørger mere hjælp til afklaring af muligheder og grænser for rummelighed på arbejdspladsen. Svarprocenterne er relativt ens på tværs af forvaltningerne, men højest i SOF med 29% og lavest i ØKF med 16%.

Tilsvarende ønsker 23% mere viden om de særlige støtteordninger, og 30% efterspørger mere sparring på at balancere mellem hensynet til den enkelte medarbejder, kollegerne og driften.

I interviewdelen dannes i forlængelse heraf et billede af, at rammerne/mulighederne for rummelighed har ændret sig. Der er variationer, men i vid udstrækning opleves det sådan, at det med de gennemførte effektiviseringer og en øget professionalisering er blevet vanskeligere at rumme, hvad det tidligere var muligt at rumme.

De større udfordringer i forhold til rummelighed har ikke påvirket de driftsmål og måltal for fravær, som ledere og Københavns Kommune vurderes på, hvilket har vanskeliggjort ledelsesopgaven.

En række udsagn fra ledere, chefer og til dels konsulenter illustrerer dette billede:

- *"Andre jobs" eksisterer i realiteten ikke mere"*
- *"Skånetjanser kræver andre kompetencer [i dag]"*
- *"Det er blevet mere professionelt"*
- *"Rummeligheden er blevet mindre, kravene større. Vi er blevet mere afhængige af hinanden på arbejdspladsen. Vi skal flytte os for hinanden. Hænderne skal hele tiden være de rigtige steder. Der er ikke længere plads til, [at nogen ikke bidrager optimalt]"*
- *"Det er et problem at skulle tage hensyn til "det private" på arbejdspladsen, når det betyder, at medarbejderen slet ikke kan levere på det, der er kerneopgaven i en periode"*
- *"Der er mange seniorer med mange særlige hensyn, men vi skal stadig nå det samme eller mere"*
- *"Der er medarbejdere, som ikke kan imødekomme de nye krav, der stilles, ikke har kompetencerne og er for nedslidte. [...] Tidligere håndterede medarbejdergruppen selv, når en kollega ikke kunne leve op til kravene, mistrivedes [...]. Men i dag er kravene større, så gruppen kan ikke rumme, at der er en kollega, som ikke kan løse sin del af opgaven"*

Interviews med ledere og chefer, Tidlig Indsats' psykologer og personalejurister viser, at det varierer *mellem* og *i* de samme forvaltninger i hvilket omfang der rummes/fastholdes versus afskediges. Mest bemærkelsesværdigt er, at der er meget forskellige fortolkninger af rummelighedsopgaven – altså at ”standarderne” for rummelighed udspringer lokalt og varierer en hel del.

Det drejer sig eksempelvis om forskellige måder at forholde sig til alvorlig kritisk sygdom, nedslidning, ubalance mellem krav og kompetencer, og ændrede kompetencebehov, langvarig stress, behov for særhensyn, livskriser og private problemstillinger.

Tidlig Indsats' psykologer oplyser i interviews, at de også ser en særlig variation, hvor forskellige diagnoser og problematikker på forskellig vis ”fredes” af ledere i deres forsøg på at balancere med rummelighedsopgaven. Det synes vigtigt at drøfte og afklare holdninger hertil i forvaltningerne, for ”fredninger” foregår, som det er nu, i den enkelte leders egen praksis. Og ”fredning” er hverken til gavn for medarbejderen på den lidt længere bane eller for arbejdspladsen, fordi muligheden for at lave hensigtsmæssige aftaler, planer og vurderinger, som er holdbare både for den enkelte og arbejdspladsen, forpasses.

Problematikker, som ”fredes” af nogle ledere i nogle forvaltninger/enheder, har ”kort snor” i andre. Ingen ledere eller chefer begrundet i interviews deres beslutninger eller forståelser med en fælles praksis i forvaltningen eller endog i ledelsesgruppen.

En konsekvens heraf er også, at nogle ledere kan komme til at fremstå som ”hårde ledere” og andre ”blødere ledere”. Nogle har en ”hård tone”, andre er ”mere menneskelige” (se også afsnit om ”Personalejurister” i kapitlet ”Tidlige Indsats”). Det kan være vigtigt i højere grad at betragte de positioner, som lederne ”tager”, mere som et udtryk for den opgave, de bliver stillet, og de rammer, de har for at løse den, end som udtryk for en leders personlighed/ledelsestype.

De forskellige interviews peger ikke overraskende på, at forskellige vilkår og karakteristika i forvaltningernes opgave og personalesammensætning spiller en rolle for rummelighedspraksis.

Således spiller eksempelvis en mere eller mindre stærk regulering af arbejdsopgaven ind, ligesom personalegrupperes ressourcer og typiske livsvilkår kan spille ind.

Nogle enheder/forvaltninger lader til i dag at have så få muligheder for rummelighed på grund af drifts-/effektivitetsmål, at de udfordres på at kunne rumme selv, når én medarbejder ikke kan præstere det forventede i

kortere tid. Disse ledere beskriver, hvordan en sådan rummelighed uafledeligt vil føre til en belastning af øvrige kolleger, hvis ressourcer/tid allerede er maksimalt udnyttet.

Det kan give anledning til at overveje, om nogle rummelighedsbeslutninger i højere grad kan løftes op fra det lokale til større enhedsniveauer – også for at styrke ”retfærdighed” i forhold til den enkelte. Det er uheldigt, hvis det er afgørende for den enkeltes ”skæbne”, om man er ansat på det ene eller det andet plejecenter, jobcenter, skole, når man bliver ramt af en alvorlig kritisk sygdom blandt andet fordi den enkelte enhed/leder skal leve op til måltal for fravær.

Undersøgelsen rejser spørgsmålene:

- Bør der fastlægges standarder for rummelighed, som lederne kan navigere efter og vurderes på i forhold til forskellige rummelighedsperspektiver – alvorlig kritisk sygdom, langvarig stress, private problemer med videre (fælles for Københavns Kommune/den enkelte forvaltning)?
- Hvordan skal lederne vægte disse rummelighedshensyn i forhold til nedbringelse af fravær (at ”nå fraværsmåltallet”)?

Det er der brug for overordnede drøftelser af i Københavns Kommune og/eller de enkelte forvaltninger. Drøftelser, som bør munde ud i formuleringen af guidelines for Københavns Kommune og/eller de enkelte forvaltninger.

Nedenfor gengives til illustration nogle af de konkrete spørgsmål og dilemmaer, som ledere og chefer stiller i undersøgelsen:

”Københavns Kommune har et socialt ansvar – men hvor langt skal det gå?”

”Der bruges alt for meget krudt på alt det omkring – det handler jo om, at man skal gøre sit arbejde”

”Hvor rummelig en arbejdsplads skal vi have?”

”Der er brug for at drøfte [og lave guidelines og forventningsafstemninger i ledelsesgrupper men også på forvaltningsniveau i forhold til] rummelighed, så det ikke er lederen i yderste led, der skal tage stilling til rummelighed [alene].

”Hvor længe skal vi fastholde nedslidte medarbejdere?”

”Der er brug for, at der tages en overordnet drøftelse om de modstridende krav: Hvordan gør vi i Københavns Kommune? Hvad er ret og rimeligt i forhold til dilemmaet med

rummelighed / fastholdelse og løsning af kerneopgave/ drift ved eksempelvis kritisk sygdom (cancer) eller lange stress-sygemeldinger?"

"Det er vigtigt at skelne mellem at have ondt i livet/ hjemmefronten og være meget syg eksempelvis cancer"

"Hvis der ikke er perspektiv, er det ikke vores opgave at rumme medarbejdere, der har fravær på grund af private problemstillinger. Der skal gøres op med "det er synd for dig"-kulturen"

"Det er vigtigt at se det på den lange bane og give lang snor ved stress-sygemeldinger"

"Blandt vores medarbejdere er de, der har det allersværest i deres eget liv"

"Hvor meget kan jeg... Hvor lang er linen ... Hvad er retfærdighed i forhold til det, jeg gør i en enkelt sag [med en god medarbejder] og det oprydningsarbejde med afskedigelser, jeg ellers har gang i?"

"Forventningerne til leder er strammet [i forhold til at fastholde/ afvikle] – der er pres [forventninger] fra mange sider og hvilket pres [hvis forventning] skal jeg gå med?"

"Hvor lang tid skal vi give ved [alvorlige hændelser i privatlivet], kræftbehandling – fx hos en god medarbejder, der har været der i 25 år? Hvordan afgøres det?"

"...[Alvorlig kritisk sygdom og alvorlige hændelser i privatlivet] kan vi måske rumme, hvis vi slipper af med dem "der piver" og ikke forstår, hvad det vil sige at arbejde"

"Der går noget tid, før de, som ikke kan klare kravene, indser det og er ude"

Pointer

- Kun halvdelen af lederne vurderer, at de har gode muligheder for at kunne tilpasse arbejdet ved midlertidigt nedsat arbejdsevne.
- Kun lidt mere end 1/3 af lederne oplever, at de har gode muligheder for at kunne tage hensyn til både den enkelte, kolleger og driften.
- Mulighederne for rummelighed har ændret sig.
- Standarder for rummelighed udspringer lokalt og varierer.
- Der er behov for at drøfte guidende standarder for, hvordan ledere skal prioritere og vægte forskellige rummelighedshensyn.
- Det kan overvejes om beslutninger om mulighederne for rummelighed skal løftes fra den enkelte enhed til større enhedsniveau (eksempelvis center eller klynge)

Kommunikation om fraværsindsatsen

Overordnet strategisk kommunikation

I flere interviews fremhæves betydningen af tydelige udmeldinger og klart ejerskab til fraværsindsatsen fra de øvre ledelsesniveauer. Flere forvaltninger har erfaringer med betydningen af dette. Enkelte forvaltninger har også erfaring med, at det kan virke godt, at øvre ledelsesniveauer udmelder konkrete delmål for forbedringer i fraværarbejdet. Delmål, som lederne skal have fokus på i en nærmere tidsperiode. Omvendt er der også erfaringer med, at det er mærkbart vanskeligere at få fraværsopgaven i fokus og løftet effektivt, når et øvre ledelsesniveau ikke giver klar kommunikation om prioritering i ledelseskæden.

Fra ledere og forvaltningernes konsulenter er der et tydeligt ønske om, at de øvre ledelsesniveauer skal undgå et *for ensidigt fokus på tal og statistik* i deres kommunikation om fravær og fraværsindsatsen. Der opleves et behov for, at der også kommunikeres og sendes signaler om *kultur, faglighed og meningen med at skulle nedbringe fravær*. Det overordnede formål med fraværsindsatsen, og hvordan den er til gavn for alle – både borgere/brugere, den enkelte medarbejder, arbejdsfællesskabet og lederne – skal være klart.

Dialoger om fravær i ledelseskæden

I spørgeskemaundersøgelsen oplever 74% af lederne, at de ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” har mulighed for at få sparring ved nærmeste leder og lederkolleger om fraværshåndtering. Parallelt hermed angiver 70% i gruppen, som er ledere for andre ledere, at de i meget høj eller høj grad oplever at være klædt på til støtte og sparring til deres ledere⁷.

Som tidligere nævnt fremgår det også af spørgeskemaundersøgelsen, at inddragelsen af nærmeste leder sker i vid udstrækning, og at det i stor udstrækning opleves nyttigt. Videre opleves der i vid udstrækning at være klarhed over, hvornår nærmeste leder skal inddrages i trivsels- og fraværsudfordringer.

Interviews med ledere, chefer og forvaltningernes konsulenter viser en variation mellem forvaltningerne med hensyn til, hvor udbredt og systematisk 1:1 dialoger eller dialoger om fravær i ledelseskæden er. De, der har disse ledelsesdialoger, fremhæver, hvor vigtige de er. Andre, som ikke har sådanne dialoger, foreslår det uopfordret som en god idé at prøve af. Det er dog gennemgående, at ledere er optaget af, at de dialoger, de har med deres nærmeste leder, bliver mere nuancerede og ser bag om fraværstillene. Flere

⁷ Ca. 20% af lederne angiver ”I nogen grad” at have mulighed for sparring og ca. 20% af ledere for ledere angiver ”I nogen grad” at være klædt på til sparring.

ledere fra flere forvaltninger oplever, ”at det kun er tallene..”, ”at det kun er ledelses problem”, ”at man bliver opfattet som en dårlig leder, hvis man har høje fraværstal”.

Flere chefer og ledere oplever at blive mødt af de øvre ledelsesniveauer med en unuanceret og ”uretfærdig” ledelseskommunikation, som primært emmer af ”*hvorfor er dit fraværstal så højt – det skal du nedbringe*” på trods af, at nærmeste leder og de øverste ledelsesniveauer i leders øjne ”burde vide” og anerkende, at der er gode grunde til, at fraværstallet ser ud, som det gør. Gode grunde som omorganiseringer, fyringer, besparelser, lederskift, sygemeldinger i opsigelsen på grund af påkrævede afskedigelser, flere cancertilfælde, overført fravær ved omplacering, rummelighed ift medarbejdere med dårligt helbred og eventuelt sociale problematikker, fysisk nedslidning og ubalance mellem krav og kompetencer. Disse årsager opleves i nogen grad at ligge uden for leders egen umiddelbare kontrolsfære, og nogle årsager tillige som noget de øvre ledelsesniveauer også har ”deres andel i”.

Der udtrykkes stort behov for, at alle der har et ansvar og en rolle i dialoger om fravær, bestræber sig mere på at nuancere dialogerne. Der er behov for at skelne mellem det, der ligger inden for og uden for den enkelte lokale leders/arbejdsplads’ indflydelsessfære, og på at tage et mere fælles ansvar for det, der ligger udenfor på det/de næste ledelsesniveauer og øverst i ledelseskæden.

Der udtrykkes behov for, at det eksplicit erkendes og anerkendes, at niveauerne for at lykkes med den fælles opgave er afhængige af og påvirker hinanden. Ledere ønsker generelt, at deres øvre ledere går ind i dialogen om fravær med tilgangen: ”*Hvad er tallet et symptom på? Hvad kan vi gøre sammen?*”

Task Force-projektets tilgang, hvor ledere fra de relevante niveauer mødtes med Arbejdsmiljø Københavns konsulenter og ”gik bag om tallene”, bliver nævnt som et godt eksempel på, hvordan man kan få nogle helt andre ledelsesdialoger om fraværsindsatsen. Dialoger, som giver mere nuancerede input til handlinger og aktiverer de forskellige ledelseslag om den fælles opgave.

Pointer

- Lederne efterspørger styrket kommunikation og signaler om sammenhængen mellem den kultur og den faglighed, der ønskes, samt meningen med at skulle nedbringe fravær fra øvre ledelsesniveau.
- Der er behov for, at alle der har et ansvar for og en rolle i dialoger om fravær, bestræber sig på at nuancere dialogerne.
- Der er behov for at udbrede 1:1 dialoger og dialoger om fravær i ledelseskæden.
- Der er behov for, at ledelseslagene er opmærksom på, hvad de hver især kan tage ansvar for/handle på.

Måltal som virkemiddel

De kvalitative data fra et bredt udsnit af interviews⁸ viser generelt oplevelser af både fordele og ulemper ved brugen af måltal i fraværsindsatsen.

Måltal kan anvendes som et væsentligt element i tydeliggørelsen af forventninger.

Nedenfor opsummeres input fra interviews om oplevede fordele og ulemper ved brugen af måltal.

Fordele

- Sætter en dagsorden og skaber fokus
- Anledning til dialog i ledelseskæden
- Anledning til dialog i MED
- Wake up call/passende forstyrrelse
- Kan være en gulerod at forfølge tal – og se konkret effekt af sit arbejde
- En pejling på om vi er på rette vej

Ulemper

- Kan fragmentere ledelsesopgaven og isolere/adskille fraværsindsatsen fra det øvrige ledelsesarbejde – det vil sige, at opgaven tages ud af kontekst

⁸ Med ledere med aktuelle fraværsudfordringer, ledere med erfaringer med at knække en fraværskurve, chefniveauet og med konsulenter i alle forvaltninger

- Ensidigt talfokus og talpanik i kommunikation stresser organisationen unødigt
- Unuancerede ledelsesdialoger, oplevelser af uretfærdighed, manglende anerkendelse, hvor der er ”gode forklaringer”, som ”burde være” kendt/anerkendt af øvre ledelseskæde
- Unuancerede, overfladiske MED-dialoger, som ikke giver anledning til ny forståelse/handlinger på organisatorisk niveau
- Mindre rummelighed - for at nå fraværsmåltal
- Begrænset plads/tid til gode tilbagevendelsesforløb – for at nå fraværsmåltal
- Tendens ses til flere afskedigelser - for at nå fraværsmåltal
- Når validitet er tvivlsom, ryger mening med (og rimelighed i) at vurdere effekt af lokal indsats og leder på baggrund af tallene

Interviewene viser mere overordnet, at den situation, som måltallet skal ”virke på” i har betydning for, om måltal er det bedste/rette virkemiddel. Og hvordan måltal bruges i situationen, har stor betydning for om de virker.

I en professionel og effektiv fraværsindsats er der brug for, at den tid og de ressourcer, der bruges på måltal er nyttig. Det vil sige, at de ressourcer, der bruges, og kommunikationen, rent faktisk understøtter ledernes opgaveløsning.

Der er behov for en opmærksomhed på, om måltal kan bruges mere nuanceret og målrettet. Måltal kan give en værdifuld pejling på forventninger, som både kan give tryghed/ro for enheder, der ligger under måltal, og være et udgangspunkt for forventning om handling for enheder med højere fravær. Det er vigtigt, at fraværsmåltallet anvendes som et virkemiddel/ét udgangspunkt for dialog og ikke som ensidigt styringsmiddel.

Måltal kan anvendes som virkemiddel og udgangspunkt i dialogen, hvor der er problemer eller tvivl om, at opgaven bliver løftet, eller tvivl om, om der er knapper, der skal skrues mere på i forhold til den forventede ledelsesopgave (systematik, tydelig ledelse, fælles ejerskab). Måltallet kan her skabe tydelighed som relevant pejlemærke i ledelsesdialoger, som med bredere fokus kan afdække de faktiske udfordringer og muligheder og støtte leder i forhold til at optimere sin ledelse og sine prioriteringer

I dialoger om at nedbringe et bekymrende fraværstal er det vigtigt at skelne mellem:

- Det, som leder og arbejdsplads selv har indflydelse på (og entydigt ansvar for).

- Det, som ligger i en gråzone (eksempelvis på grund af uklare forventninger i forhold til rummelighed og modstridende krav), og som næste ledelsesniveau skal involveres i (og tage sin del af ansvaret for).
- Det, som ligger helt uden for leders/arbejdspladsens indflydelsessfære, eksempelvis fordi Københavns Kommune/forvaltningen her har udspillet sin rolle (nogle sygemeldinger i opsigelsen, terminale, med mere)

Der er i tilknytning til anvendelsen af måltal som virkemiddel i den styringsmæssige dialog brug for at skabe større afklaring i Københavns Kommune/forvaltningerne om, hvad der hører til hvor – det er uens og uklart. Og det tager energi, retning og effektivitet ud af indsatsen.

Ledere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og konsulenter i Arbejdsmiljø Københavns Task Force peger på, at der er brug for redskaber til:

- 1:1 ledelsesdialoger om fraværstal med henblik på samstemte og prioriterede handlinger
- MEDs dialoger om fraværstal med henblik på samstemte og prioriterede handlinger
- Trio/arbejdsmiljøgruppens dialoger om fraværstal med henblik på samstemte og prioriterede handlinger

Pointer

- Det er vigtigt, at fraværsmåltaI alene anvendes som virkemiddel i den styringsmæssige dialog og ikke anvendes som ensidigt styringsmiddel i sig selv.
- Fokus bør i den styringsmæssige dialog målrettes de steder, hvor der er formodning om problemer.
- Det er vigtigt, at øvre ledelseslag i dialogen søger at sætte sig i lokal leders sted ved brugen af måltal.
- I ledelsesdialoger og kommunikation om at nedbringe fravær bør der skelnes mellem fravær, som leder har direkte indflydelse på og ansvar for, og det leder har mindre indflydelse på, og som hører under et mere fælles ansvarsområde
- Redskaber til bedre ledelsesdialoger og dialoger i MED og Trio om fravær bør udbredes.

Overlevering ved ledelsesskift og omorganiseringer

I forbindelse med ledelsesskift og omorganiseringer kan der i særlig grad være behov for at have opmærksomhed på, om rammerne er tydelige.

Videnoverlevering af fraværsarbejdet ved lederskift er vigtig, men i spørgeskemaundersøgelsen er det kun 27% af lederne, som ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” oplever, at denne overlevering finder sted. Der er dog her forskelle mellem forvaltningerne, og tallene varierer fra 33% i BIF til 16% i TMF.

I forlængelse heraf er det generelt genkendeligt for ledere, chefer og konsulenter i forvaltningerne, at der ikke foregår en egentlig eller systematisk overlevering til ny leder af det ledelsesmæssige arbejde omkring fravær og trivsel. Her er ledere afhængige af personalesagerne og dokumentationen. I interviews med tillidsrepræsentanter/arbejdsmiljørepræsentanter er der enkelte eksempler på, at der eksempelvis ved de meget hyppige omorganiseringer ikke bliver overleveret viden om medarbejdere på særlige ordninger.

Hvis leder oveni dette *ikke* introduceres til fraværsopgaven, støttesystemerne eller får hurtigt adgang til Rubin og sine medarbejders fravær, udgør dette tilsammen mange faktorer, der kan medvirke til, at fremdriften ryger ud af fraværsindsatsen. (Se mere under ”Tidlige Indsatser” og ”Ordentlig statistik”) Meget hænger på dokumentationen af fraværsarbejdet, som også kan være noget mangelfuld (se mere under ”Systematiske samtaler”).

Alt i alt er det afgørende, at forvaltningerne/HR/ledelseskæden i højere grad vurderer, hvilke ledelsesskift/omorganiseringer, der er uproblematisk i forhold til overlevering, og hvilke der kræver mere support for, at ny leder kommer godt fra start.

Omorganiseringer er, og forventes også fremover at være, hyppige, og der er derfor god grund til at have fokus på at sikre disse overgange bedre for at opretholde fremdriften.

Oveni disse opmærksomhedspunkter nævner flere ledere og chefer i interviews, at de hyppige omorganiseringer på grund af lederskift også giver konstante brud på kontinuitet i de udviklingsprocesser, der er i gang på den enkelte arbejdsplads. Det kan være brud på kontinuitet i forhold til at løfte medarbejders kompetenceniveau. Det kan også være brud i kontinuitet i de tillidsrelationer, der er bygget op mellem ledere og medarbejdere, og som nævnes som afgørende for at kunne have føling med medarbejdernes trivsel og belastningsgrad. Disse forhold nævnes også som fremdriftsrøvere for fraværsindsatsen.

I det 4-årige projekt ”Task Force ved højt fravær” er der gjort en række erfaringer, som kan inddrages på dette område. Det har været kendetegnende for langt størsteparten af de knap 200 forløb i Task Forcen, at der forud for et højt fravær har været ledelsesvacuum, (flere) ledelsesskift, og mange forløb har været præget af kontinuerlige ledelsesskift i de ca. 8-12 måneder, forløbene har varet. Her ligger der således en del tilgængelig viden om, hvad der sker i disse situationer og hvor meget starten-forfra-arbejde, der laves. Der ligger også erfaringer om, hvad god overlevering og kontinuitet kan bringe.

Pointer

- Der sker kun i begrænset omfang overlevering af fraværsarbejdet ved lederskift og omorganisering.
- Der er brug for i højere grad at sikre overgange og overleveringer af fraværsopgaven ved de mange ledelsesskift og omorganiseringer.

Fælles ejerskab

Dette element handler om at skabe fælles ejerskab om sygefraværsindsatsen. At lederen har et særligt ansvar og specifikke opgaver i sygefraværsindsatsen, er indlysende, men det er ligeså vigtigt, at sygefraværsindsatsen er et fælles anliggende på arbejdspladsen og en fælles opgave, der skal løftes. Her er et aktivt og involveret MED-system omdrejningspunktet – både på strategisk og operationelt niveau. Et MED-system, hvor arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter har en afgørende rolle.

I dette kapitel præsenteres resultater, som omhandler undersøgelsens prioriterede fokusområder vedrørende Fælles ejerskab. Det drejer sig om:

- Inddragelsen af MED-systemet, herunder arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter i indsatsen
- Dilemmaer i roller og samarbejdet
- Hvordan fravær sættes mest nyttigt på dagsordenen i både MED-systemet og i personalegruppen

Herudover præsenteres resultater vedrørende temaerne ”kultur for fremmøde og fravær” og ”kerneopgaven i fokus”, da undersøgelsen viser, at de er betydningsfulde for en professionalisering og effektivisering af fraværsindsatsen.

I kapitlet rettes fokus mod betydningen af samspillet med de aktører, som er tættest på leder på arbejdspladsen (se aktørmodel side 7): Medarbejderne, MED, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant.

Fælles ejerskab - hovedpointer

- Et stærkt samarbejde mellem tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og ledelse styrker indsatsen omkring trivsels- og fraværproblemer
- Tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant bør støttes og styrkes i deres roller og opgaver
- Forventninger til fremmøde, fleksibilitet med videre bør debatteres åbent, så der dannes fælles, acceptable holdninger på arbejdspladsen
- MED skal inddrages i dialoger om årsager til et eventuelt stigende fravær. Der kan være brug for hjælp til udvikling af metoder, som kan anvendes til disse drøftelser
- Fortsæt arbejdet med at styrke kulturer, hvor hensynet til kerneopgaven og arbejdsfællesskabet er i forgrunden, og hvor det er klart, hvordan fravær spiller ind på opgaveløsningen

Samarbejdet med arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter om fraværsindsatsen

Inddragelse af arbejdsmiljørepræsentant/tillidsrepræsentant / Trio

Af spørgeskemaundersøgelsen fremgår, at lederne i vid udstrækning inddrager arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter i håndtering af trivsels- og fraværproblemer. I 74% af besvarelsene angives, at arbejdsmiljørepræsentanten inddrages ”I meget høj grad”, ”I høj grad” eller ”I nogen grad”, mens det samme tal for tillidsrepræsentanten er 73%. Samtidig vurderes inddragelse i vidt omfang som værende nyttig: 87% har haft nytte af at inddrage arbejdsmiljørepræsentanten og 85% af at inddrage tillidsrepræsentanten (se tabel 3 i Tidlige Indsatser)

Den høje inddragelse af arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter afspejler sig i spørgsmålet om behov for yderligere hjælp til fraværsindsatsen, hvor relativt beskedne 14% efterspørger hjælp til samspillet med arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter. Der er dog forskelle mellem forvaltningerne, som spænder fra 19% af lederne i SOF til 5% i KFF.

Et vigtigt element omkring samarbejdet om fraværsindsatsen er vurderingen af, om Arbejdsmiljøgruppe/Trio trækker i samme retning. Det oplever 56%

af lederne sker ”I meget høj” eller ”I høj grad”, mens 34% angiver, at dette kun sker ”I nogen grad”, ”I ringe grad” eller ”Slet ikke”⁹.

I de kvalitative interviews med ledere og chefer nævnes samarbejdet med tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant som et vigtigt element i fraværarbejdet. Når samarbejdet omkring opgaven fungerer, er det både hjælpsomt og virksomt. Det opleves dog som værende personafhængigt, hvor godt samarbejdet omkring fraværsopgaven fungerer. Det er med andre ord afgørende, hvem der sidder i rollen som arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant. I interviews med tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter fra forvaltningerne gives der udtryk for et ønske om at indgå i et stærkt samarbejde med ledelsen omkring fraværsopgaven såvel som andre strategisk vigtige organisatoriske opgaver. For nogle af de interviewede tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter er dette allerede etableret, mens andre ikke oplever et tilstrækkeligt samarbejde med ledelsen.

Pointer

- Et stærkt samarbejde mellem tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og ledelse omkring fraværsopgaven opleves hjælpsomt.
- Det er forskelligt, hvor godt samarbejdet opleves at fungere, og ledere fremhæver, at det har betydning, hvem der sidder i rollen som arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant.

Rolleafklaring mellem tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og leder

Lederne fremhæver vigtigheden af, at der er en tydelig rolleafklaring mellem tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og leder i forhold til fraværsopgaven. Det handler grundlæggende om at være fælles om at arbejde hen i mod et acceptabelt fraværniveau i de forskellige roller, man har som tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og leder. Når alle trækker i samme retning i de forskellige organisatoriske roller, kan det rykke på fraværet. Der er eksempler på, at det fungerer godt, når det er sagt højt på arbejdspladsen, at arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant har en rolle som medansvarlige for at være opsøgende i forhold til at undersøge trivslen hos kollegaer. Ligeledes ses det af lederne som hjælpsomt, når arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant i det daglige understøtter den holdning og de procedurer omkring fravær, som er besluttet på arbejdspladsen.

Arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter giver i interviews udtryk for, at de gerne vil bruges endnu mere i forhold til de opgaver, der knytter

⁹ Heraf 6,5% ”I ringe grad” eller ”Slet ikke” med store variationer mellem forvaltningerne.

sig til fraværsopgaven. Det kan handle om forebyggelse af mistrivsel og fravær, men også om tilbagevendelsesplaner. Her ønsker medarbejderrepræsentanterne at være med i drøftelser omkring, hvordan man på den lokale arbejdsplads kan håndtere og tilrettelægge forskellige former for tilbagevendelsesforløb efter langtidssygdom såsom cancer og stress. Tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant vil også gerne bidrage, når det handler om at drøfte holdninger på arbejdspladsen i forhold til fremmøde. Mere overordnet vil tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant også gerne medvirke til at understøtte, at fraværsopgaven ses som en fælles opgave mellem ledelse og medarbejdere.

Pointe

- Der er brug for en løbende afklaring af forventninger til rolle- og opgavefordeling mellem leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant i forhold til fraværsopgaven på den enkelte arbejdsplads.

Professionalisering og klare forventninger til tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentantens rolle

Som nævnt ovenfor, opleves det af ledere og chefer i forvaltningerne som person-afhængigt, hvor godt samarbejdet med tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant fungerer. Et ønske fra flere af de interviewede ledere er, at samarbejdet i højere grad præges af en samarbejdende holdning fra repræsentanterne og de faglige organisationers side, og i mindre grad bærer præg af en kamp mellem ledelse og medarbejdere.

Det anerkendes af lederne, at tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant kan opleve at stå i et dilemma i forhold til sygefraværsproblematikker. De skal både være loyale overfor kollegaerne og ledelsen på samme tid. De skal i fraværssager både varetage den enkelte sygemeldte medarbejders interesser og den samlede medarbejdergruppes interesser. Lederne peger på, at der er behov for yderligere afklaring og beskrivelse af forventningerne til tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant, da forventningerne til disse roller er i forandring i kommunen i disse år. Det forventes således i højere grad end tidligere, at tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant skal påtage sig et (større) ansvar for den samlede organisation og være medansvarlige for at drive processer og forandringer i samarbejde med ledelsen.

*”Der er brug for, at roller og rolleafklaring styrkes. Vi skal gøre noget **sammen**”*
(Citat fra leder)

Dette må ifølge de interviewede chefer gerne understøttes af tilbud fra centralt hold. Det kan være ved hjælp af rammer for og støtte til processer, som styrker en rolleafklaring. Fra forvaltnings konsulentside nævnes ønske om at udbygge det eksisterende Arbejds miljø København-kursus til Trio: ”Fokus på fravær og de nærværende” med en træningsdel, som styrker håndteringen af dilemmafulde aspekter ved roller og samarbejdet om fraværsindsatsen i Trio.

I interviews med HovedMED opfordres til, at lederne i højere grad bruger Trio/tillidsrepræsentant/arbejds miljørepræsentant som systematisk ”støttefunktion”, og at de afsætter tid hertil.

Det fremhæves af ledere og chefer, at de faglige organisationer spiller en vigtig rolle i forhold til at støtte op om de mere samarbejdende tillidsrepræsentant-roller ved at sikre, at indholdet på deres tillidsrepræsentantuddannelser afspejler denne ændring i rollen. Her er der stor forskel på, hvordan samspillet med forskellige faglige organisationer opleves.

BUF har haft stor glæde af ejerskab og konstruktivt samspil fra de faglige organisationer, som har været med til at formulere sygefraværspolitikken og præge standarden i forhold til målsætninger for fravær.

Pointer

- Der er behov for at styrke tillidsrepræsentant og arbejds miljørepræsentant i deres roller og opgaver.
- Et stærkt samarbejde med de faglige organisationer er vigtigt.

Inddragelse af MED i vigtige beslutninger

MED fremhæves af tillidsrepræsentanter og arbejds miljørepræsentanter i interviews som et vigtigt organ. Når samarbejdet i MED fungerer, oplever medarbejderne sig godt inddraget i beslutninger. Et godt samarbejde i MED er ifølge tillidsrepræsentanter og arbejds miljørepræsentanter kendetegnet ved høj inddragelse i forhold til de beslutninger, som har stor påvirkning på medarbejdernes arbejdsforhold. Gennemsigtighed i beslutningsprocesserne fremhæves også som vigtigt. På de enheder, hvor de tillidsvalgte ikke oplever sig inddraget, vurderer de, at det påvirker arbejds miljøet negativt i hele organisationen, da der er en oplevelse af ikke at blive hørt og inddraget.

Det er samtidig vigtigt at binde arbejdet i MED sammen med resten af organisationen, så det er tydeligt, hvordan man som medarbejder kan påvirke beslutninger, der vedrører ens arbejdsforhold. Nogle af de praksisser, som fungerer godt, er at:

- Medtage punkter fra MED på personalemøder løbende.
- Sikre tydelig kommunikation til organisationen om beslutninger, der træffes i MED.
- Gøre det klart hvordan, hvornår og i hvilke fora, man som medarbejder kan påvirke beslutningerne.

Der kan med fordel gøres mere for at dele best practice om, hvordan man kan bruge MED som aktiv medskab i forandringsprocesser, fraværdrøftelser med videre.

Det pointeres i interviews, at det er vigtigt, at MED ikke blot opleves som et forum, der skal blåstemple de beslutninger, som allerede er truffet, men at der er reel mulighed for indflydelse og påvirkning.

Pointe

- Et velfungerende MED-samarbejde fremmer medarbejdernes oplevelse af at blive hørt og inddraget i beslutninger – og dette bidrager til et godt psykisk arbejdsmiljø.

Kultur for fremmøde og fravær

I spørgsmålet om håndtering af trivsels- og fraværproblemer svarer 17% af lederne, at de har håndteret udfordringer i forbindelse med en problematisk holdning til fremmøde og fravær. Fra 19% af lederne angives derudover, at håndtering af denne type fraværproblemer opleves som vanskelig (svarkategorier ”I meget høj grad”, ”I høj grad” og ”I nogen grad”).

30% af lederne i spørgeskemaundersøgelsen angiver et ønske om mere hjælp til/viden om at skabe fælles kultur om fremmøde og fravær på arbejdspladsen.

På enheder med højt fravær nævnes det i interviews med både chefer, ledere og tillidsrepræsentant/arbejdsmiljørepræsentant som virksomt, at tage en fælles drøftelse i personalegruppen omkring:

- Forventninger til fremmøde
- Normer for, hvornår man melder sig syg
- Brug af barns 1. sygedag med videre

Dette opleves som havende en direkte effekt på fraværsniveauet. Nogle ledere oplever dog, at det er svært at tage denne drøftelse, og at det kan være

giventigt af have en konsulent fra fx Arbejdsmiljø København med til at facilitere drøftelsen.

Pointer

- Tal åbent om forventninger til fremmøde, fleksibilitet med videre, så der dannes fælles, acceptable holdninger på arbejdspladsen.
- Få hjælp fra en konsulent til at tage drøftelsen, hvis den er svær at få hul på.

Nyttige dialoger i MED og Trio om fravær

Fra konsulenter på tværs af forvaltningerne samt af Task Force konsulenterne foreslås, at der sættes mere fokus på, hvordan man kan sætte MED i spil på en meningsfuld måde i fraværdrøftelserne.

MED har i den forbindelse brug for at få flere metoder til, hvordan de kan gå ”bag om sygefraværstallene”. Fx hvordan de sammen kan skabe overblik over, hvor fraværet eventuelt stiger, og hvad der kan være årsager hertil. Der er også gode erfaringer med at drøfte god fremmødekultur i MED og derefter brede dialogen ud i medarbejdergruppen.

Konsulenter og chefer nævner også rummelighed – herunder holdninger til ”alvorlig kritisk sygdom” som et tema, der bør drøftes i MED. Drøftelsen må gerne foregå i HovedMED, så der kan dannes mere fælles holdninger hertil i forvaltningerne.

Konsulenterne i Task Forcen nævner ligeledes vigtigheden af at have løbende samarbejde i Trioen om at opfange stigende fravær tidligt samt at inddrage MED i analyser af, hvad der kan være eventuelle organisatoriske årsager til et stigende fravær.

Pointe

- Det er vigtigt at inddrage MED i dialoger om årsager til et stigende fravær. Der er brug for metoder, som MED kan anvende til deres drøftelser omkring fravær.

Kerneopgaven i fokus – kulturarbejde

I spørgeskemaundersøgelsen vurderer lederne, i hvilket omfang det er tydeligt for medarbejderne, hvilken holdning arbejdspladsen har til fravær. Her svarer 75% af lederne ”I meget høj grad” og ”I høj grad”. Tilsvarende vurderer 80% af lederne, at det ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” er klart for medarbejderne, at fraværet har betydning for varetagelsen af kerneopgaven.

Interviews med ledere med aktuelle fraværsudfordringer og ledere med erfaringer med at knække en fraværskurve samt chefer i alle forvaltninger viser, at arbejdet med at styrke kulturer, hvor hensynet til kerneopgaven og arbejdsfællesskabet er i forgrunden, fylder en hel del. Dette fremgår ligeledes af interview med konsulenter fra Task Force-projektet ved højt fravær.

Undersøgelsen kan dog ikke belyse, i hvilket omfang ledelsesarbejdet vedrørende kulturudvikling, som uddybes nedenfor, fylder på tilsvarende vis på øvrige arbejdspladser i Københavns Kommune, som ikke har eller ikke har haft fraværsudfordringer. Men det fortæller om et udviklingsarbejde, som finder sted i et vist omfang, og som har betydning for fraværsindsatsen.

Arbejdet, som lederne beskriver, drejer sig om at skabe bedre balance mellem hensynet til den enkelte og til kerneopgaven blandt medarbejdere. Det drejer sig om at sikre, at *”kerneopgaven – det I er her for – er klar for alle”*. Om at reagere på medarbejderes ”prioriteringer” og adfærd, der ikke har dette i fokus. Det drejer sig også om at signalere *”Det er vigtigt du er her – du kan ikke erstattes af vikar af hensyn til borgeren”*.

En række ledere og chefer nævner i interviewene særligt fokus på adfærd, forståelse af arbejdsopgaven og arbejdsidentitet.

Bevægelser med professionalisering og forandringer i den offentlige sektor går meget hurtigt. Lederne har ansvaret, og er således ofte et skridt ”foran” i disse bevægelser. Der kan være brug for, at medarbejdere/medarbejdergrupper udvikler og rykker sig for at kunne leve op til nye krav og forventninger. Lederne oplever gennemgående et pres på, at alles ressourcer udnyttes mest muligt. Men processerne, som skal realisere ændrede opgaver og forståelser af ”arbejdet”, kan være særdeles vanskelige, og der kan opstå ”kløfter” mellem ledernes og medarbejdernes forståelser.

Der er i den grad tale om en tid, hvor både forventninger og krav til det at være leder og medarbejder, er i bevægelse. Ledelse professionaliseres. For nogle medarbejdere kan det være svært at ”følge med”, og måske bliver disse medarbejdere heller ikke hjulpet så meget som lederne til at gøre denne udvikling eksplicit. Der er brug for at tale højt, åbent og klart om de ”nye”

forventninger – også i fraværsindsatsen – for at hjælpe både medarbejdere og ledere.

En leder udtrykker det således: ”Der er brug for en snak om rettigheder og pligter – der tales alt for meget om [medarbejdernes] rettigheder og for lidt om deres pligter [som ansat og del af et arbejdsfællesskab].”

Pointe

- Der arbejdes med at styrke kulturer, hvor hensynet til kerneopgaven og arbejdsfællesskabet er i forgrunden, og hvor det er klart for medarbejderne, hvordan fravær spiller ind på opgaveløsningen

Ordentlig statistik

Dette element handler om at monitorere og kortlægge sygefraværet systematisk og bruge denne viden aktivt. Det handler om at kende fraværets omfang og karakter og bruge statistikken til at fastholde et fokus på at nedbringe fravær. Det handler ligeledes om at sikre en tilgængelig og god statistik.

I dette kapitel præsenteres resultater, som omhandler undersøgelsens prioriterede fokusområder vedrørende Ordentlig statistik. Det drejer sig om:

- IT-understøttelsen af fraværsindsatsen
- Brugen af fraværsstatistik/Rubin
- Hvorvidt fraværsstatistikken er brugervenlig
- Adgangen til data

I kapitlet rettes fokus således mod betydningen af den tværgående IT-understøttelse af fraværsindsatsen (se Figur 2).

Ordentlig statistik – hovedpointer

- Valid sygefraværsstatistik har afgørende betydning for fremdrift i fraværsindsatsen.
- Det er afgørende vigtigt med aktuelle og opdaterede tal.
- Der er behov for systematisk og brugervenlig information ved ændringer i fraværsrapporter/-data samt øget fokus på validitet af data herunder opdatering og ajourføring.
- Ledere og navnlig nye ledere skal sikres grundig instruktion i brugen af fraværsstatistikker
- En automatisk avis til lederne om fraværssamtaler bør etableres.

Rubin og fraværsstatistik

Sygefraværsstatistik er et vigtigt redskab i fraværsindsatsen og 87% af lederne i spørgeskemaundersøgelsen angiver også, at deres ledelsespraksis er karakteriseret ved at de ”I meget høj grad”, ”I høj grad” eller ”I nogen grad” gør brug af sygefraværsstatistik. Over 10% af lederne angiver dog, at de ”Slet ikke” eller kun ”I ringe grad” gør brug af sygefraværsstatistik, hvilket må siges at være et højt tal.

I undersøgelsen indgår også et mere detaljeret spørgsmål om oplevelsen af brugen af sygefraværsstatistik, herunder adgang til og anvendelighed af Rubin (tabel 1).

Tabel 1: Spørgsmål om Rubin¹⁰

I hvor høj grad oplever du:	Svarkategorier: ”I meget høj grad”, ”I høj grad” og ”I nogen grad”
At det er nemt at få adgang til Rubin?	75%
At det er nemt at finde de rapporter og fraværdata, som du har brug for i Rubin?	65%
At fraværdata præsenteres på en letforståelig måde i Rubin?	68%
At Rubin giver et relevant overblik over fraværet hos dine medarbejdere?	70%
At det vil være hjælpsomt at få en automatisk påmindelse på mail, når du skal indkalde til sygefraværssamtaler?	83%

Brugen af Rubin er uddybet i interview med ledere, chefer og konsulenter fra forvaltningerne samt kommentarer fra ledere i spørgeskemaundersøgelsen. Svarene vidner om lav tillid til og frustration over Rubin / fraværstatistik på grund af manglende validitet og usikkerhed om datakvaliteten gennem længere tid.

Overordnet set viser undersøgelsen, at det skaber mistillid i hele systemet, når tallene ofte ikke er valide. Herudover betyder det, at det afsporer den nyttige dialog om fravær, mindsker fremdriften i indsatserne, mindsker mulighederne for proaktiv og systematisk handlen på fravær (jf. sygefraværspolitikkerne) og giver et større ”oprydningsarbejde” i forhold til at genopbygge tillid til data.

Der gives videre udtryk for behov for, at Koncernservice informerer og forklarer mere, og gør det mere systematisk og mere brugervenligt. Både, når der laves ændringer i fraværssamtaler/-data og om status på validitet.

¹⁰ I tallene i tabellen og i den øvrige del af kapitlet indgår ikke besvarelser fra ledere i de selvejende institutioner i BUF

Pointer

- Valid fraværsstatistik har afgørende betydning for fremdrift i fraværsindsatsen.
- Der er behov for mere systematisk og brugervenlig information ved ændringer i fraværsrapporter/-data samt løbende status på validitet af data.

Adgang til Rubin

De fleste ledere oplever, at adgangen til Rubin er uproblematisk. Af tabel 1 fremgår det således, at det er 75% af lederne, som ”I meget høj grad”, ”I høj grad” eller ”I nogen grad” oplever, at det er let at få adgang til Rubin – heraf 46% i kategorierne ”I høj grad” eller ”I meget høj grad”. Omvendt må det noteres, at 17% af lederne ”I ringe grad” eller ”Slet ikke” oplever, at det er let at få adgang til Rubin – som forventes at være et centralt monitoreringsredskab for lederen.¹¹

Pointe

- Det skal sikres, at alle ledere med personaleansvar altid og hurtigt får og har adgang til fraværdata.

Brugen af Rubin-rapporter

Interviews med ledere og chefer viser, at der umiddelbart er god tilfredshed med rapporterne, *når Rubin fungerer*. Af tabel 1 fremgår, at ca. 2/3 af lederne oplever, at det ”I nogen grad”, ”I høj grad” eller ”I meget høj grad” er nemt at finde de rapporter og de data, der er brug for, og at fraværdata præsenteres på en overskuelig måde og giver et relevant overblik over medarbejderens fravær. Der er dog mindre forskelle mellem forvaltningerne i vurderingen af anvendeligheden af Rubin. Eksempelvis finder 73% af lederne i KFF, at det ”I nogen grad”, ”I høj grad” eller ”I meget høj grad” er let at finde de rapporter og data, der er brug for, mens det samme kun gælder for 63% af lederne i TMF.

I interviewdelen af undersøgelsen deler lederne sig i to grupper i forhold til, om de synes, det er ”nemt at finde rundt” i Rubin, og om det giver dem et

¹¹ Det skal bemærkes, at spørgsmålsformuleringen ”...det er let at få adgang til Rubin” kan tolkes både som ”jeg *har* adgang - altså jeg *er* autoriseret til Rubin” og ”jeg kan nemt *finde min vej* ind i Rubin”.

godt overblik. Undersøgelsen giver ikke grundlag for at belyse de enkelte rapporter og deres nytte.

På spørgsmålet om behov for mere hjælp og viden til fraværsindsatsen angiver en relativt stor del (34%) af lederne, at de ønsker mere viden om brugen af Rubin/fraværstatistik. Blandt nye ledere med mindre end 4 år anciennitet er behovet for mere viden 44%.

Det understreges i interviews, at det er vigtigt, at alle ledere introduceres grundigt til Rubin, og at særlig nye ledere guides direkte til, hvilke (få) rapporter der er de vigtigste at bruge. Hvad er need og hvad er nice to have? Hvilke rapporter er til den (hurtige) løbende monitorering, og hvilke er mere til specialanalyser ved særlige/betydelige fraværsudfordringer?

Det er kendetegnende for undersøgelsen, at det navnlig er flere af forvaltningernes konsulenter, som ser et større behov for, at ledere får mere kendskab til og bruger Rubin mere systematisk. Selvom 2/3 af lederne således ikke melder om et behov for mere viden om Rubin og fraværstatistik, har flere ledere måske alligevel brug for, at blive klædt bedre på med den praktiske brug og forståelse af fraværstatistikkerne. E-læring foreslås som en mulighed. Det foreslås ligeledes, at nogle forvaltningskonsulenter uddannes som superbrugere, samt at der udbydes temadage for ledergrupper om brugen af Rubin som praktisk indføring i brugen. Endelig understreges vigtigheden af, at der er en tydelig forventning i ledelseskæden om, at der handles på baggrund af statistikkerne.

Der er i datamaterialet i mindre omfang også konkrete ønsker til indholdet af fraværssamtaler.¹² Disse bringes ind i det videre arbejde.

¹² Herunder at Trafiklyset og kategorisering af medarbejdere med fravær i grøn, gul og rød stemmer overens med forvaltningens retningslinjer i forhold til indkaldelse til samtaler, så det i højere grad kan bruges til at varsle leder om kommende samtaler. Det nævnes fx som misvisende, at medarbejdere kan stå i grøn kategori med flere fraværsdagsværk end retningslinjerne ”tillader”, og at gul kategori er udgået. Der udtrykkes tillige ønsker om en mere differentieret opdeling, altså genindførelse af gul kategori samt ønske om, at leder kan angive, når en handling (samtale) er udført – ikke kun for medarbejdere i ”rødt” men alle fraværssamtaler, og mere end to datoer.

Pointer

- Ca. 2/3 af lederne oplever, at det ”I nogen grad”, ”I høj grad” eller ”I meget høj grad” er nemt at finde de rapporter og de data, der er brug for, at fraværsdata præsenteres på en overskuelig måde og giver et relevant overblik over medarbejdernes fravær.
- Der er stort behov for, at ledere – og navnlig nye ledere – introduceres grundigt til brug af fraværsstatistikker.

Mere automatik og push-data i IT-understøttelsen

83% af lederne anfører i spørgeskemaundersøgelsen, at en push-mail/advis om fraværssamtaler vil være hjælpsom. I TMF anfører 97% af lederne, at en sådan henvendelse ”I meget høj grad”, ”I høj grad” eller ”I nogen grad” ville være nyttig, mens det tilsvarende tal i BUF er 78%.

Flere forvaltningers ledere og konsulenter har ønsker til yderligere ”push-data” og pop-op beskeder til lederne, når en medarbejder ”er i gul eller rød”. Disse efterspørger således at alt, der kan styrke systematik i samtalerne og mindske den tid, leder skal bruge på at gå ind og finde informationerne i systemet, pushes direkte til lederen. Nogle ledere ytrer konkret ønske om automatiske statistikker én gang om måneden til de forskellige ledelsesniveauer fra systemet.

Pointe

- Der er et meget tydeligt ønske om en automatisk avis i Rubin til lederne om fraværssamtaler.

Ønsker til forbedringer af data

Mere aktuelle og reelle data

I interviews med særligt ledere, men også forvaltningens centrale og decentrale konsulenter, fremgår det tydeligt, at hvis Rubin skal være et mere nyttigt monitoreringsredskab, skal data være mere aktuelle/reelle (*”Det er altid gamle data”*). Der er konkrete ønsker om, at data opdateres oftere. Undersøgelsen har ikke indsamlet data om ledernes indberetningspraksis, som kan influere på reel aktualitet af data.

Der udtrykkes fra langt størsteparten af forvaltningerne på chefniveau og lederniveau, samt fra forvaltningens konsulenter behov for, at fejlopgørelser og forsinkelser i data ved omorganiseringer afkortes, så tallene hurtigere bliver retvisende og afspejler en eventuel ny organisering. Det er problematisk, at det kan tage meget lang tid, før tal er retvisende i forbindelse med organisationsændringer. Det bidrager ikke til at holde fremdrift i fraværsindsatsen ved omorganiseringer, når tallene har dette efterslæb. Der ses en tendens til, at det samme gælder ved lederskift – altså at leder ikke kan se sin ny organisation før efter flere måneder.¹³

Mere ”retfærdig” statistik

Der gives generelt udtryk for, at der er behov for en mere ”retfærdig” statistik: Der udtrykkes ønsker om at ”rense” data for det, man ikke har indflydelse på.

Fravær i forbindelse med sygemeldinger i opsigelsen nævnes af mange ledere som eksempel på data, man ønsker ”renset”. Og det samme gælder ”gammelt fravær”, som *er* håndteret.

Ved omplaceringer/nyansættelser af medarbejdere ansat i Københavns Kommune er det ifølge chefer og ledere fra flere forvaltninger problematisk, at tidligere fravær følger medarbejderen og overføres til den ny arbejdsplads’ statistik. Dette set i sammenhæng med, at man som leder ikke har adgang til at se medarbejderens fravær, før omplaceringen er trådt i kraft/ansættelsen er sket. Det er heller ikke en god start for en ny medarbejder.

Herudover nævnes ”*langtidsfravær*” flere gange i interviews med ledere (eksempelvis i forbindelse med alvorlig kritisk sygdom) som en type fraværsdata, der ønskes ”renset”. Undersøgelsen giver ikke grundlag for at gå længere ned i baggrund herfor. Der kan være behov en øget opmærksomhed på, om ønsket om at ”parkere” data om langtidsfravær er udtryk for lokale fortolkninger af forventningerne til fraværsopgaven, der fører til, at dette ryger i kategorien ”det, vi ikke kan gøre noget ved”. Det vil sige, om det fravær, der her ønskes rensset ud af tallene, fordi det vurderes ”uden for leders indflydelsessfære”, rent faktisk *er* uden for indflydelsessfæren. Om der *er* gjort nok, om perspektivet for fastholdelse *er* vurderet, om der i forvaltningen/denne del af ledelseskæden *er* en praksis/forståelse af, at noget (eksempelvis alvorlig kritisk sygdom, anden længerevarende sygdom, sygemelding i forbindelse med stress) skal fredes/ikke vurderes i forhold til, om det er foreneligt med kerneopgave/drift.

¹³ Dette er et udtryk for et kritisk område, som bør sikres i forbindelse med (overlevering af) fraværsopgaven ved lederskift, jf herom også i kapitlet Tydelig ledelse.

Der gives endelig udtryk for et ønske om, at man i brugen af prognosetal skelner mellem korttids- og langtidsfravær. At der i måltal sondres mellem korttids- og langtidsfravær – igen med eksemplet langvarig kritisk sygdom *”som man som leder ikke har den ringeste mulighed for at påvirke”*.

Pointer

- Det er afgørende vigtigt med aktuelle og opdaterede data.
- Der er forskellige ønsker til nuancering af opgørelserne således, at de ”renses” for forskellige forhold, som lederen oplever sig uden indflydelse på. Det bør overvejes, i hvilket omfang ønsket om denne nuancering hænger sammen med, at måltal opleves brugt som ensidigt styringsmiddel, se kapitel om Tydelig ledelse.

Systematiske samtaler

Dette element handler om at gennemføre systematiske og virkningsfulde sygefraværssamtaler i henhold til sygefraværspolitikken. Det sikrer et kontinuerligt ledelsesmæssigt fokus og rettidig handlen på sygdom og mistrivsel. Samtalernes formål er at udvise omsorg for medarbejderen og at sikre en hurtig afklaring af medarbejderens situation samt af mulighederne for at vende tilbage eller være mest muligt på arbejdet. Det handler også om at have tydelige rammer, som er ens for alle i fraværshåndteringen, og om hvordan samtalerne opfattes.

I dette kapitel præsenteres resultater, som omhandler undersøgelsens prioriterede fokusområder vedrørende Systematiske samtaler. Det drejer sig om:

- Systematik i fraværshåndteringen og afholdelse af samtaler
- Opfølgning
- Brugen af redskaber i samtaler
- Dilemmafulde samtaler
- Kvalitet i og effekt af samtalerne

Systematiske samtaler – hovedpointer

- Systematik og klare retningslinjer omkring sygemelding og indkaldelse til sygefraværssamtaler kan have en positiv effekt på fraværet.
- Pres fra øvrige opgaver, usikkerhed omkring afholdelse af samtalen eller manglende tidsplanlægning og overblik kan medføre, at samtaler ikke afholdes og at opfølgningen slippes for tidligt.
- Lederne bør støttes i gennemførelsen af effektive sygefraværssamtaler eventuelt gennem kurser i samtaletræning
- Tilpasning af arbejdsopgaver for medarbejdere med midlertidig nedsat arbejdsevne vanskeliggøres af daglige krav til driften og det øgede opgavepres, som en tilpasning kan medføre for de øvrige medarbejdere.
- Praktiske erfaringer med virksomme og realistiske arbejdsmodifikationer bør fremhæves og videreformidles.
- Lettilgængelige og kvalitetssikrede skabeloner og vejledninger til samtaler og referatskrivning bør udvikles.

Systematik i fraværsarbejdet og afholdelse af samtaler

Opmærksomhed på fraværsproblemer er udbredt blandt lederne og 79% af de adspurgte ledere angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” afholder sygefraværssamtaler i henhold til forvaltningens sygefraværspolitik. En næsten lige så stor del af lederne, 82%, har svaret, at deres ledelsespraksis er karakteriseret ved, at de reagerer på trivsels- og fraværsproblemer uanset årsag.¹⁴

Fra interviews med chefer, med ledere, der har erfaringer med at knække en fraværskurve samt konsulenter fra Task Forcen, fremhæves systematikken i fraværshåndteringen, som en afgørende faktor. Heri indgår, at man får indkaldt til samtaler rettidigt, at man gennemfører samtalerne inden for kort tid herefter, og at der følges op på de aftaler, som indgås i samtalerne. Der er også gode erfaringer med (eventuelt i en periode) at lade medarbejderne sygemelde sig direkte til lederen på 1. sygedag, og at leder har kontakt til medarbejderen igen på eksempelvis 3.dagen, hvor man taler sammen om, hvordan udsigterne er for raskmelding. I BIF har nogle arbejdspladser aftaler om, at leder og medarbejder taler sammen hver dag i sygemeldingsperioder. Disse tiltag har ifølge lederne særligt en effekt på sænkelse af korttidsfraværet.

Herudover nævner lederne, at den systematiske forebyggende indsats i forhold til fravær er væsentlig, når fraværet skal sænkes. Der skal tages fat i trivselsproblematikker, så snart de identificeres og gøres noget ved dem med det samme, så de ikke udvikler sig til fravær.

Samtidig understøtter systematikken en oplevelse af gennemsigtighed og retfærdighed i fraværsarbejdet i medarbejdergruppen. Der er klare kriterier for, hvornår man indkaldes til samtaler, og hvordan sygemeldinger foregår – og de er ens for alle medarbejdere. Det giver trykthed blandt medarbejderne i forhold til, hvad man kan regne med.

Der er dog ledere og chefer, som i interviewene giver udtryk for, at samtaler ikke altid afholdes i henhold til forvaltningens fraværspolitik. Dette kan der være flere årsager til.

I nogle tilfælde skyldes det, at lederne oplever at stå med et så stort antal opgaver, der skal løses, at de nedprioriterer at afholde sygefraværssamtaler. En leder udtrykker det således: *”Det er svært at få tid til opfølgning på grund af besparelser, og noget må prioriteres. Det kan gøre, at jeg er tilbageholdende i forhold til at tage fat på fraværsproblematikker tidligt.”*

¹⁴ Yderligere 16% angiver at de ”I nogen grad” afholder sygefraværssamtalerne, og 17% at de ”I nogen grad” reagerer på trivsels- og fraværsudfordringer.

Dette afspejles i resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor 72% af lederne svarer, at deres ledelsespraksis ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” er kendetegnet ved, at de prioriterer tid til fraværshåndtering, mens 22% mener, at det kun er tilfældet i nogen grad.

På trods af at tid til fraværshåndtering således prioriteres højt, er det kun 37% af lederne, der angiver, at de ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” reelt *har* tid til at håndtere trivsels- og fraværproblemer. For 47% er dette kun tilfældet ”I nogen grad”, mens 15% anfører, at de kun ”I ringe grad” eller ”Slet ikke” oplever, at de har tid til at håndtere fraværsopgaven.

En anden årsag til, at samtaler ikke holdes, er, at nogle ledere oplever, at det er vanskeligt at afholde samtalerne. I interviews med cheferne i forvaltningerne nævnes, at nogle ledere synes sygefraværssamtaler er ubehagelige. Det kan eksempelvis være vanskeligt at skulle tackle fravær, som er relateret til samarbejdsproblemer eller konflikter (se nærmere omkring hvilke typer af trivsels- og fraværsudfordringer, som lederne oplever som særligt vanskelige i kapitlet ”Trivsel, arbejdsmiljø og social kapital”).

Endelig gives der af cheferne i forvaltningerne udtryk for, at det er administrativt krævende at skulle holde styr på, hvem der skal til samtale, hvornår. Her kunne det være hjælpsomt, at der var en funktion i Rubin, som varslede herom. Eller at der var administrativ hjælp til at holde øje med, hvornår medarbejdere skal indkaldes til samtaler (se mere herom i kapitlet ”Ordentlig statistik”).

Nogle ledere oplever endvidere behov for afklaring i forvaltningerne af, *hvor ofte man skal holde sygefraværssamtale – efter den første samtale.*

Pointer

- Systematik og klare retningslinjer omkring sygemelding og indkaldelse til sygefraværssamtaler - som overholdes af leder - har en positiv effekt på nedbringelse af fraværet.
- Flere ledere får ikke afholdt fraværssamtaler systematisk blandt andet på grund af øvrigt opgavepres, usikkerhed omkring afholdelse af samtalen eller manglende hjælp til at skabe overblik over, hvem der skal til samtale, hvornår.

Effektive sygefraværssamtaler

65% af lederne i spørgeskemaundersøgelsen vurderer, at det ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” er tydeligt for medarbejderne, hvad formålet med sygefraværssamtaler er. 28% vurderer, at det kun ”I nogen grad” er tydeligt for medarbejderne, hvad formålet med sygefraværssamtaler er.

At afholde sygefraværssamtaler med et tydeligt formål og med den ønskede effekt, opleves af nogle ledere som værende vanskeligt. Når lederen indkalder medarbejderne til sygefraværssamtaler, kan det have forskellig effekt både på den pågældende medarbejder og i hele medarbejdergruppen. Sygefraværssamtalen skal både tjene som en måde at få taget hånd om eventuelle problemer så tidligt som muligt, men også som en indikation til medarbejderen af, at fraværet er for højt og skal nedbringes. Denne balance mellem omsorg og konsekvens i forhold til den enkelte skal lederen være god til at kommunikere til medarbejdergruppen. Her kan tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten også spille en vigtig rolle i at understøtte kollegaernes forståelse af, hvad formålet med fraværssamtalerne er.

Psykologerne i Tidlig Indsats oplever ofte, at lederne kan have svært ved at balancere i mellem omsorg og konsekvens. Nogle ledere kommer for langt ind i omsorgsperspektivet for den enkelte medarbejder (eksempelvis ved private problemstillinger eller alvorlig kritisk sygdom), hvilket kan medføre, at fraværssagerne trækker ud. Andre ledere stiller sig i den anden ende af spektret og trækker ”konsekvenskortet” meget hurtigt og prioriterer ikke at se situationen fra medarbejderens side.

Arbejdsmiljø Københavns konsulenter på ledertræningskurset ”Balancen mellem empati og handlekraft – om at håndtere vanskelige fraværforløb” har erfaringer med, at det ”hæmmer” samtalerne og fraværforløbene, hvis leder tænker afvikling for tidligt – hvilket konsulenterne ser i stigende grad blandt andet begrundet i måltal. Når leder først har tænkt afvikling, lukkes der mere af for at se muligheder. Det kan give en fastlåst situation, hvor medarbejder hindres i at ”vise en udvikling”.

Konsulenter på samme kursus bemærker også, at det kan være svært for leder at få samspillet med medarbejderen godt i vej i samtalen – altså at få medarbejderen med. Når ledere på kurset træner vanskelige samtaler ved blandt andet at se situationen fra medarbejders perspektiv, åbner der sig ofte nye handlemuligheder for leder i forhold til at skabe et godt samspil i samtalen. Erfaringerne viser, at der er brug for blandt andet at træne samtalekunstens balance mellem at lytte til medarbejderen og samtidig styre samtalen.

Både Tidlig Indsats-psykologer, personalejurister og forvaltningernes konsulenter ser et behov for at støtte og uddanne lederne bedre i ”svære” samtaler. Særligt nye ledere kan have behov herfor. Her kunne en spørgeguide eller en skabelon med gode standardspørgsmål også være en hjælp. Der kan også være brug for kurser i samtaletræning.

Pointer

- Kommuniker som leder klart, hvad formålet med sygefraværssamtaler er. Få tillidsrepræsentantens og arbejdsmiljørepræsentantens opbakning og hjælp til at udbrede budskabet herom.
- Der er brug for at støtte lederne i at gennemføre effektfulde fraværssamtaler. Dette kan være i form af kurser i samtaletræning eller udvikling af en spørgeguide med forslag til gode standardspørgsmål.

Tilbagevendelsesforløb efter langtidsfravær og opfølgning

Anvendelse af fastholdelsesredskaber

78% af lederne angiver, at deres ledelsespraksis ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” er kendetegnet ved, at de anvender redskaber som eksempelvis mulighedserklæring og tilbagevendelsesplan. Ca. 20% mener, at dette kun er tilfældet ”I nogen grad”, eller at det ikke er relevant.

Dette stemmer godt overens med, at kun 16% af lederne efterspørger mere viden om brugen af fastholdelsesredskaber (mulighedserklæringer, tilbagevendelsesplaner med videre)

Lederne og cheferne giver i interviews udtryk for at have et stort fokus på at lave tilbagevendelsesforløb, hvor man gør brug af mulighedserklæringer og tilbagevendelsesplaner. Lederne tænker i, hvordan man kan få medarbejderen hurtigst muligt tilbage på jobbet. Der rejser sig dog i den forbindelse nogle dilemmaer for lederne i forhold til, hvordan man skal forholde sig til eksempelvis stresssygemeldinger. Her efterspørges en generel udmelding om, hvad man skal læne sig op af som leder: Skal man lægge op til, at medarbejderen har brug for sygemelding og ro i en periode, eller skal man forsøge at fastholde medarbejderen på arbejdspladsen – måske med et mindre timetal eller andre opgaver? Dette er der forskellige holdninger til på tværs af forvaltningerne og de forskellige interviewede aktører (se kapitlet ”Trivsel, arbejdsmiljø og social kapital”).

Opfølgning

Overordnet vurderer 73% af lederne, at det ”I høj grad” eller ”I meget høj grad” er muligt at indgå gode aftaler med medarbejdere ved sygefraværsamtaler, og 79% svarer, at det ”I høj grad” eller ”I meget høj grad” er muligt at følge op på indgåede aftaler med medarbejdere med trivsels- eller fraværsproblemer.

71% vurderer i spørgeskemaundersøgelsen, at det ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” er tydeligt for medarbejderne, at der følges op på planer og aftaler om fravær. 24% vurderer, at det kun ”I nogen grad” er tydeligt for medarbejderne, at der følges op på planer og aftaler om fravær.

Psykologerne i Tidlig Indsats giver i interviews udtryk for, at leder ofte prioriterer indsatsen i umiddelbar forlængelse af tilbagevendestidspunktet, når lederen følger op efter en medarbejders tilbagevenden til arbejdet efter langtidsfravær. Lederen følger eksempelvis op på aftalerne i tilbagevendelsesplanerne i de første uger, og derefter bliver opfølgningen mindre systematisk. Dette kan give medarbejderen en oplevelse af, at stå alene med ansvaret. Samtidig er der risiko for, at små tilpasninger i arbejdet ikke bliver foretaget, selvom det ville kunne forebygge tilbagefald. Tidlig Indsats-psykologerne anbefaler, at man følger op frem til 6 måneder efter medarbejderens tilbagevending til arbejde, da der inden for denne periode er øget risiko for, at medarbejderen bliver sygemeldt igen. Løbende, tæt opfølgning kan forebygge en ny sygemelding.

Manglende opfølgning kan, som tidligere nævnt, også være et udtryk for, at lederne oplever et stort samlet opgavepres og derfor ikke får prioriteret opfølgningssamtaler så højt.

Gradvis tilbagevenden og tilpasning af arbejdsopgaver

Den overvejende del af lederne vurderer i spørgeskemaundersøgelsen, at deres ledelsespraksis ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” er karakteriseret ved, at de støtter langtidssygemeldte i gradvis tilbagevenden (86%), samt tilpasser medarbejderens opgaver eller arbejdstid ved midlertidig nedsat arbejdsevne eller ved tilbagevenden til arbejdet (henholdsvis 81% og 83%).

Samtidig vurderer hver anden leder, at de kun ”I nogen grad” eller mindre har mulighed for at tilpasse arbejdsopgaverne, når medarbejdere har midlertidig nedsat arbejdsevne.

Denne forskel på oplevelsen af ledelsespraksis og den reelle mulighed for at tilpasse arbejdsopgaverne kan læses således, at lederne oplever at gøre, hvad der er muligt, men at mange samtidig oplever at have begrænsede muligheder for at tilpasse.

Der ses her betydelige variationer med et spænd fra 59% af lederne i BIF til 35% af lederne i SUF, der mener, at de kun ”I nogen grad” eller mindre har mulighed for at tilpasse arbejdsopgaverne, når medarbejdere har midlertidig nedsat arbejdsevne.

Dette bekræftes i interviews, som også viser stor forskel på tværs af forvaltninger og arbejdspladser, i forhold til, hvordan der arbejdes med tilpasning af arbejdstid og arbejdsopgaver for tilbagevendte medarbejdere. For nogle arbejdspladser opleves så stort arbejdspress i det daglige, at det er svært at lave arbejdstilpasninger eksempelvis for medarbejdere med stress, da dette vil efterlade et stort arbejdspress hos de øvrige medarbejdere. I BIF gives der eksempelvis af nogle ledere udtryk for, at det er urealistisk at have en tilbagevendelsesplan for en medarbejder, hvor vedkommende i en periode ikke har borgerkontakt. Psykologerne i Tidlig Indsats oplever ligeledes, at lederne kan have svært ved at lave arbejdstilpasninger, fordi de vurderer, at det presser den øvrige medarbejdergruppe for meget.

Erfaringer om vanskelige fraværsforløb fra Tidlig Indsats og Arbejdsmiljø Københavns konsulenter på ledertræningskurset ”Balancen mellem empati og handlekraft – om at håndtere vanskelige fraværsforløb” understreger, at jo tidligere, der sættes ind med tilpasninger, jo mindre skal der til for at aflaste medarbejderen. Herudover er erfaringen her, at der ligger et potentiale i – udover at justere opgaver og arbejdstid – *også* at skruer på ”*relationsknap- pen*”. Altså at have mere blik for at øge den kollegiale eller ledelsesmæssige støtte i disse situationer. Her nævnes erfaring med, hvordan koblingen af en tidlig mindre arbejdsmodifikation + en ”buddy” øgede muligheden for at holde en medarbejder på et passende leveranceniveau i en ellers belastende periode.

Pointer

- Lederne har et godt kendskab til og gør brug af fastholdelsesredskaber som mulighedserklæringer, tilbagevendelsesplaner med videre.
- Der er behov for, at lederne for at forebygge tilbagefald og nye fraværsperioder prioriterer opfølgning i en længere periode i forhold til medarbejdere, der er vendt tilbage efter langtidsfravær.
- Det opleves som vanskeligt for lederne at tilpasse arbejdsopgaver for medarbejdere med midlertidig nedsat arbejdsevne, på grund af det øgede opgavepres, det dermed giver på de øvrige medarbejdere.
- Der er brug for at bringe praktiske erfaringer med virksomme og realistiske arbejdsmodifikationer frem i lyset og udbrede dem.

Dokumentation og redskaber

Dokumentation af sygefraværsforløb karakteriserer ledelsespraksis for langt de fleste i spørgeskemaundersøgelsen med 81% i svarkategoriene ”I meget høj grad” eller ”I høj grad”. Sygefraværsstatistik er også et vigtigt redskab, som anvendes systematisk af hovedparten af lederne (se kapitlet ”Ordentlig statistik”).

I interviews med personalejuristerne gives der udtryk for, at der er sket en forbedring af kvaliteten i ledernes dokumentation i forbindelse med fraværshåndtering. Juristerne oplever dog, at der stadig er mange ledere, som mangler viden om, hvordan man skal formulere sig i et referat af fraværssamtalen på en tilstrækkelig præcis og relevant måde, så referatet kan bruges i den videre personalesag.

I interview med leder efterspørges kvalitetssikrede skabeloner både for samtaler og referater. Disse skal hjælpe leder til at komme ”sikkert” omkring både i samtalen og den efterfølgende dokumentation heraf. Der efterspørges specifikt vejledning til referater, så man sikrer, at man som leder får skrevet de relevante beslutninger og overvejelser fra samtalen i referatet og får formuleret dem korrekt. Disse behøver ikke at være fælles for hele Københavns Kommune, men ses helst at være forvaltningsspecifikke. Konsulenter i forvaltningerne giver ligeledes udtryk for, at lederne ikke bruger skabeloner konsekvent, og at en del ledere måske ikke ved, at skabeloner eksisterer, og hvor man kan finde dem.

Pointe

- Der er et ønske om kvalitetssikrede samtale- og referatskabeloner samt vejledninger til, hvordan man skriver referater af afholdte samtaler i forbindelse med fraværsopgaven. Det skal være tydeligt, hvor man finder skabelonerne, og hvilke der er de gældende.

Tabel 2 nedenfor viser en samlet opgørelse over ledernes vurdering af egen ledelsespraksis i forhold til fraværshåndteringen.

Tabel 2. Ledernes vurdering af egen ledelsespraksis

I hvor høj grad vil du sige, at din ledelsespraksis er kendetegnet ved:	Svarkategorier: ”I meget høj grad” og ”I høj grad”	Svarkategori: ”I nogen grad”
Identifikation af tidlige tegn på mistrivsel	58	38
Reaktion på trivsels-/fraværsproblemer uanset årsag	82	17
Afholdelse af sygefraværssamtale	79	16
Brug af sygefraværstatistik	64	20
Prioriterer tid til fraværshåndtering	73	22
Støtte af langtidssygemeldte ved tilbagevenden til arbejde	86	4
Tilpasning af arbejdsopgaver ved nedsat arbejdsevne eller tilbagevenden	81	10
Tilpasning af arbejdstid ved nedsat arbejdsevne eller tilbagevenden	83	7
Anvendelse af redskaber som fx mulighedserklæring?	78	10
Dokumentation af sygefraværsløb	81	12
Løbende vurdering af mulighed for fastholdelse	74	16
Viden om arbejdspladsens muligheder for rummelighed	67	27
Opsøgning af sparring og rådgivning ved tvivl	84	12

Tidlige indsatser

Dette element handler om de tilbud, der stilles til rådighed i forhold til at sætte ind tidligt ved mistrivsel eller sygefravær. I Københavns Kommune ligger alle de tværgående støttefunktioner og andre tilbud, som ledere og medarbejdere kan trække på, i dette element.

I kapitlet præsenteres resultater, som omhandler undersøgelsens prioriterede fokusområder vedrørende Tidlige indsatser. Det drejer sig om:

- Rettidig og relevant brug af de tværgående støttefunktioner
- Nyttens af rådgivning og tilbud i de enkelte funktioner
- Det samlede støttesystem

Tidlige indsatser – hovedpointer

- Støttefunktionerne skal være koordinerede det vil sige funktionerne skal opleves som et fælles støttesystem, der trækker i samme retning i forhold til en fælles opgave.

- Støttefunktionerne skal have solidt kendskab til hinanden og kunne henvise ledere videre i systemet relevant og rettidigt.

Der er behov for at få skabt et bedre overblik over støttefunktionerne. KK-intra kan evt. bruges til at præsentere og tydeliggøre, hvad de forskellige aktører kan gøre for leder.

- Kompetenceudvikling og uddannelse bør opprioriteres. Der er behov, for at nye ledere hurtigt introduceres til fraværsopgaven, og der er brug for at styrke de relationelle ledelseskompetencer generelt.

Overordnede resultater

Et fokusområde for undersøgelsen er at undersøge organiseringen af fraværsindsatsen i Københavns Kommune. Der er særligt fokus på samspillet mellem alle aktører, som har et ansvar og en rolle i indsatsen og ledernes brug af de forvaltningsspecifikke og tværgående støttefunktioner.

Undersøgelsen har afdækket:

- I hvor høj grad lederne inddrager forskellige aktører og støttesystemer i håndteringen af trivsels- og fraværproblemer og
- I hvilken grad de oplever nytte heraf

Der er spurgt til inddragelse af ”nære” aktører såsom arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter, nærmeste leder, lederkolleger på eget ledelsesniveau og MED-udvalg. Samspejlet med disse aktører beskrives mere uddybende i kapitlerne Tydelig ledelse og Fælles ejerskab.

I dette kapitel beskrives de øvrige støttefunktioner, som lederne har mulighed for og skal benytte sig relevant af. Det drejer sig om:

- Centrale og decentrale konsulenter i egen forvaltning
- Tidlig Indsats/SYFO i Arbejdsmiljø København inklusiv Fraværshotline
- Personalejurister i Koncernservice
- Falck Healthcare (for akut krisehjælp og anden psykologisk rådgivning)
- Jobcenter vedrørende sygefravær over 8 uger
- Jobcenter vedrørende Fast Track,
- Anden konsulentbistand fra Arbejdsmiljø København
- Uddannelses tilbud
- Andre aktører

Næsten alle ledere inddrager andre i håndteringen af trivsels- og fraværproblemer i et eller andet omfang.

76% af lederne svarer, at de ”I nogen grad” eller mere inddrager deres nærmeste leder. En lige så stor andel (75%) inddrager lederkollegaer og/eller personalejurister.

74% af lederne svarer, at de inddrager arbejdsmiljørepræsentant og /eller tillidsrepræsentant i håndteringen af trivsels- og fraværproblemer.

73% af lederne svarer, at de inddrager Tidlig Indsats / SYFO i håndteringen af trivsels- og fraværproblemer.

Samlet set svarer mellem 57% af lederne, at de ”I nogen grad” eller mere inddrager andre aktører så som Falck Healthcare. Ca. 40% inddrager Ar-

Arbejdsmiljø København til organisatorisk støtte i fraværsindsatsen, konsulenter fra forvaltningen/lokalområdet eller gør brug af fraværshotline i Tidlig Indsats.

Tabel 3 Inddragelse og nytte af at inddrage andre aktører

	Andelen af ledere, der ”I nogen grad” eller mere inddrager:	Andelen heraf, der vurderer nytten heraf ”I nogen grad” eller mere
Din nærmeste leder	76%	87%
Lederkollegaer på eget ledelsesniveau	75%	88%
Personalejurister	74%	92%
Arbejdsmiljørepræsentant	74%	87%
Tillidsrepræsentant	73%	85%
Tidlig Indsats / SYFO i Arbejdsmiljø København	73%	89%
Falck Healthcare	57%	81%
MED-udvalg	49%	66%
Konsulenter fra forvaltningen / lokalområdet	41%	63%
Anden konsulentbistand i Arbejdsmiljø København	40%	73%
Fraværshotline i Tidlig Indsats	38%	74%
Jobcenter - om sygefravær over 8 uger	18%	82%
Jobcenter - om Fast Track	8%	81%

Jobcenter inddrages dog kun ”I nogen grad” eller mere af mellem 8% og 18% af lederne.

Over 80% af lederne vurderer, at det ”I nogen grad” eller mere er nyttigt at inddrage nærmeste leder, lederkollegaer, personalejurister, arbejdsmiljørepræsentant / tillidsrepræsentant, Tidlig Indsats / SYFO i Arbejdsmiljø København og Falck Healthcare i håndteringen af trivsels- og fraværsproblemer.

Næsten 75% af lederne vurderer, at det ”I nogen grad” eller mere er nyttigt at inddrage Fraværshotline i Tidlig Indsats eller anden konsulentbistand i Arbejds miljø København, mens knap 2/3 vurderer, at det ”I nogen grad” eller mere er nyttigt at inddrage konsulenter fra forvaltningen / lokalområdet i håndteringen af trivsels- og fraværsproblemer.

Ca. 80% af de ledere, der ”I nogen grad” eller mere inddrager Jobcenteret vurderer, at det ”I nogen grad” eller mere er nyttigt.

I de følgende afsnit er ledernes vurdering af nytten ved at inddrage udvalgte aktører og støttesystemer til ledernes håndtering af trivsels- og fraværsproblemer nærmere beskrevet.

Tidlig Indsats/SYFO i Arbejds miljø København

Tidlig Indsats i Arbejds miljø København (AMK) er, som nævnt i indledningen, blandt de tilbud, som en stor andel af lederne benytter. Det er samtidigt et af de tilbud, der benyttes ”I høj grad” og vurderes til at være nyttigt.

Der er imidlertid en uensartet brug af Tidlig Indsats imellem forvaltningerne. I gennemsnit inddrager knap 73% af lederne ”I nogen grad” eller mere Tidlig Indsats i håndteringen af trivsels- og fraværsproblemer. I SUF (TI/SYFO) og BIF ligger denne andel på knap 80%. ØKF skiller sig ud ved, at kun 43% af lederne svarer, at de ”I nogen grad” eller mere involverer Tidlig Indsats i AMK. Dette skal dog ses i lyset af, at 10% af lederne i ØKF svarer, at de ikke har håndteret trivsels- og fraværsudfordringer inden for det seneste år.

Blandt de ledere, der ”I nogen grad” eller mere har inddraget Tidlig Indsats i AMK, vurderer 89%, at det har været nyttigt ”I nogen grad” eller mere. Omkring hver tredje vurderer imidlertid kun nytten til at være ”I nogen grad”.

Det er, som med *brugen* af dette tilbud, også lederne i SUF og BIF, der skiller sig ud ved at vurdere nytten af at inddrage Tidlig Indsats højest.

I interviews med ledere udtrykkes der generelt tilfredshed med samarbejdet med Tidlig Indsats, og det tillægges stor værdi, at Tidlig Indsats har et tydeligt arbejdspladsfokus herunder kontakt til leder. Flere ledere udtrykker, at de på grund af dette gerne vil bruge Tidlig Indsats mere, end de oplever, det er muligt. Fraværshotlinen i Tidlig Indsats nævnes ikke særskilt af lederne.

Ønsker til forbedringer

I interviews med ledere bliver der fra flere forvaltningers side udtrykt ønske om større gennemsigtighed og bedre forventningsafstemning i forhold til hyppigheden af lederkontakt i medarbejderforløbene. Det kan blive klarere

og mere ensartet, hvor meget og hvornår i forløbene, leder kan forvente at blive inddraget. Det kommer derudover bag på nogle ledere, når de ikke bliver inddraget på grund af fortrolighed mellem medarbejder og Tidlig Indsats. I disse tilfælde kan leder opleve sig koblet af.

Ledere fra BIF udtrykker behov for, at Tidlig Indsats i samarbejdet om medarbejderforløb har opmærksomhed på at afstemme rådgivningen om fastholdelses- og tilbagevendelsesplaner. Det handler om at afstemme planerne med arbejdspladsens reelle muligheder for at tage hensyn til den enkelte ved at tilpasse arbejdsopgaver og arbejdstid, mens de samtidig skal opretholde driften og tage hensyn til de øvrige kolleger.

Ligeledes er der brug for at afstemme hvor meget hensyn arbejdspladsen (her BIF) kan tage til ”det private”, mens driften skal opretholdes (se også afsnit om ”Rummelighed” i kapitlet ”Tydelig ledelse”).

Ledere fra alle forvaltninger, bortset fra SUF, giver udtryk for, at de oplever ”ventetid” i Tidlig Indsats. Lederne udtrykker, at ventetid på en til to uger før første samtale med medarbejder er for længe, hvis en stresssygemelding skal undgås, og at ”ventetid på tre uger” er for længe, hvis det skal være muligt med en reel tidlig indsats. Derfor bruges Falck hyppigere her, selvom flere ledere udtrykker, at de hellere vil kunne bruge Tidlig Indsats.

Konsulenter fra enkelte forvaltninger giver udtryk for, at *”det kan være nemmere [for leder] at bruge Falck”*, fordi det ikke indebærer lederinvolvering eller at brugen af Falck kan være udtryk for et mindre blik for den organisatoriske håndtering versus den individuelle.

Psykologer fra Tidlig Indsats giver udtryk for, at det kan være vigtigt at af søge muligheden for, at Tidlig Indsats’ ”afslutningskoncept” i højere grad kan styrke fokus på forankring af leders læring af de enkelte fraværsforløb.

Pointer

- Der er ønsker om større gennemsigtighed og bedre forventningsafstemning i forhold til lederkontakt og fortrolighed i medarbejderforløb
- Der er ønsker om en øget opmærksomhed på at afstemme rådgivning med arbejdspladsens muligheder for arbejdsmodifikation
- Der er en oplevelse af for lang ventetid
- Mulighederne for at styrke Tidlig Indsats’ lederopfølgings- og forankringsfokus kan med fordel afsøges

Personalejurister i Koncernservice

Blandt de aktører, som en stor andel af lederne inddrager i håndteringen af trivsels- og fraværproblemer, er personalejuristerne i Koncernservice.

74% af lederne svarer, at de inddrager personalejurister "I nogen grad" eller mere. Ca. 10% svarer "Ved ikke / ikke relevant" til brugen af personalejurister. Der er mellem forvaltningerne ikke betydelige forskelle i andelen af ledere, der inddrager personalejurister.

Lederne i de forskellige forvaltninger er ligeledes ret ens i vurderingen af nytten af at inddrage personalejurister i håndteringen af trivsels- og fraværproblemer. Blandt de ledere, der "I nogen grad" eller mere har inddraget personalejurister, vurderer 92%, at det har været nyttigt "I nogen grad" eller mere. Omkring hver fjerde vurderer imidlertid kun nytten til at være "I nogen grad".

Interviews med ledere viser helt i tråd med ovenstående, at ledere og chefer generelt har mange erfaringer med samarbejdet med personalejuristerne i Koncernservice.

Interviews med ledere og chefer fortæller om meget hjælpsom støtte fra personalejuristerne. Særligt ledere, som har skullet håndtere vanskelige situationer, der har krævet personalejuridisk rådgivning og samarbejde med juristerne flere gange eller over længere tid, giver udtryk for, at det er helt uundværlig rådgivning, de får.

Nogle chefer udtrykker stor tilfredshed med Koncernservice' kurser. Flere ledere og konsulenter i forvaltningerne nævner gode erfaringer med at invitere personalejurister til ledermøder for at give viden om jura og skabe kendskab til juristerne. Det gør det lettere for lederne at bruge dem også i situationer, hvor leder måske ikke har fået gjort alt, hvad leder skal gøre. Der gives en opfordring til, at Koncernservice gør mere "reklame" for, hvad personalejuristerne kan.

Ønsker til forbedringer

Interviews med ledere og chefer viser herudover en variation i oplevelserne med rådgivningen fra personalejuristerne i Koncernservice. Man kan sige, at mønsteret er, at det er blandet. Nogle oplever, at de får god rådgivning med "*effektive og konkrete input*", andre oplever at personalejuristerne er for "*langmodige og trækker tingene [opsigelser] i langdrag*". "Andre igen oplever, at det er "*blevet meget bedre*" de sidste år, og atter andre at rådgivningen er "*for personafhængig*". Endelig oplever nogen at "*det handler om personlige relationer*." Der er både forskellige oplevelser mellem forvaltningerne og umiddelbart forskellige oplevelser indenfor samme forvaltning.

Rettidig og relevant inddragelse

Interviews med ledere viser, at ledere og chefer er helt klar over personalejuristernes vigtige rolle som deres rådgivere. Det er dog ikke altid en helt nem opgave for ledere at vurdere, hvornår en sag kræver inddragelse af personalejuridisk rådgivning. Der kan umiddelbart være en tendens til "learning by doing". Det vil sige, at dette aspekt af fraværsindsatsen professionaliseres i takt med, at leder har stået i situationer, som kræver inddragelse af personalejuristerne. Ledere udtrykker ønske om at få hjælp til at spotte, "*hvornår en sag bliver til noget*" for hverken at inddrage Koncernservice for meget eller for lidt. Det vil sige et grundlag for en mere effektiv inddragelsesstrategi.

Koncernservice giver udtryk for, at de generelt oplever, at de bliver rettidigt inddraget. Når Koncernservice ikke inddrages rettidigt, og sagen er fremskreden, når den kommer til Koncernservice, kan det ifølge Koncernservice give lederne en oplevelse af, at Koncernservice trækker sagerne i langdrag. Dette skyldes set fra Koncernservice' perspektiv bl.a. et større behov for, at Koncernservice kvalitetssikrer sagen, når den er fremskreden, og at forarbejdet skulle have været bedre.

Koncernservice ser en tendens i de sværere sager til, at ledere har ventet for længe med at tage fat i det vanskelige, eksempelvis ventet med at udfordre eller modsige en medarbejders forståelse. Måske på grund af en bekymring for at gøre noget galt eller en tvivl om, hvad man må og ikke må som leder. En anden hindring for rettidig inddragelse set fra Koncernservice' perspektiv er, hvis lederne "*ved, at de har dummet sig*" eller har undladt at handle og ikke ved, at Koncernservice "*er leders mand*".

Koncernservice ser en tendens til, at de inddrages for sent ved sager med "alvorlig kritisk sygdom". Spørgeskemaundersøgelsen viser, at ledere stort set uafhængigt af ledelseserfaring oplever, at fravær, som handler om alvorlig kritisk sygdom, er vanskeligt at håndtere. Den sene involvering kan være udtryk for, at der her er noget mere relationelt og personligt/privat på spil for lederne. Det er i sådanne situationer sværere at blive i sin "rene professionelle rolle" som leder. Koncernservice' jurister udtrykker og genkender også, at "alvorlig kritisk sygdom" er den nemmeste kategori af fraværssager at håndtere rent juridisk, men ikke menneskeligt, for lederne. Koncernservice anbefaler, at ledere benytter sig mere af Københavns Kommunes tilbud om ledersparring (eksempelvis i Tidlig Indsats) og anden støtte til at hjælpe med at blive i lederrollen i disse svære forløb (Se mere om "Alvorlig kritisk sygdom" i kapitlet "Trivsel, arbejdsmiljø og social kapital").

Enkelte ledere udtrykker behov for, at juristerne lytter mere ind til, hvad situationen er, før de giver råd. Ligeledes oplever enkelte ledere, når de henvender sig "*tidligt med tvivl*", at jurister "går ud fra", at leder er et helt andet

sted i processen og i gang med en afskedigelsessag. Her kan der opstå en kommunikationsbrist, som kan gøre, at leder ikke i lige så høj grad henvender sig til personalejuristerne igen.

Modstridende ”standarder”

Ledere fra flere forvaltninger giver udtryk for, at de ikke altid oplever, at juristernes rådgivning ved afskedigelser er i tråd med kravene til driften ovenfra. Nogle ledere giver udtryk for, at der ovenfra kræves af dem, at de er mere konsekvente, end hvad personalejuristerne går med til. En leder beskriver: *”Det er som om, at kommunen og [vores enhed] ikke synger i takt [i forhold til fastholdelse, opsigelse og rummelighed]”*. En chef beskriver, at det ville give en mere fælles tilgang til fraværarbejdet med en lokal jurist, som ikke kun har rådgivningspligt men kan *”tage ansvar”*. Forvaltningernes konsulenter påpeger i tråd hermed, at det er problematisk for lederne, når de vurderer, at et sygefravær er uacceptabelt, og personalejura *”har en anden holdning”*. I forlængelse af disse erfaringer er oplevelser af, at juristerne *”trækker sagerne i langdrag”*, *”at det tager lang tid før [KS] tør opsigelse”*, *”at man løber panden mod en mur”*.

Ledere fra enkelte forvaltninger har en oplevelse af, at Koncernservice tilsyneladende *”har længere snor [end leder] i forhold til medarbejdere, som har været i Københavns Kommune længe”*. Denne erfaring genkendes ikke i alle forvaltninger. En leder udtrykker: *”Det kan være svært at forstå juristernes logikker i forhold til sagsopbygning”*. Flere ledere og chefer beskriver, at det er *”svært”*, når man endelig har truffet beslutning om afskedigelse, *”at man så skal til at overbevise juristerne”*.

Der ses en tendens til, at ledere og chefer ikke oplever at få så klare svar hos juristerne, som de kunne ønske sig eller håbe på. Det ses eksempelvis i beskrivelser, at *”der gives for meget information”*, *”det er ikke-ind-i-substansen-hjælp”*, *”tvivl om hvem juristerne repræsenterer i afskedigelsessager”*, *”Koncernservice skal mere i løsningsmode”*, *”de taler om fastholdelse og mange ting skal være på plads”*, *”ønske om viden om hvordan det gode afskedigelsesforløb ser ud”*, *”ønske om generaliserede punkter som kan danne grundlag for afskedigelse”*. Koncernservice oplever på den anden side en tendens til, at lederne beder juristerne om juridiske svar på, hvilken beslutning de skal tage i forhold til at fastholde eller afskedige, *”når det, der skal guide dem [her], er deres personaleetik”*. Det vil sige, at ledere opfatter eller ønsker, at Koncernservice i nogle tilfælde kan være den *”overdommer”* (Koncernservice’ ord), som kan afgøre det allersværeste. Selv udtrykker Koncernservice’ jurister ønske om at opbløde denne forestilling om/positionering af Koncernservice, så de i højere grad kan indgå som *medspillere*.

Samtidig er Koncernservice jo dem, der vurderer om sagen er *”godt nok”* håndteret. Eksempelvis giver Koncernservice’ jurister på interview udtryk for, at de ser *”godt blik for det menneskelige aspekt og generelt godt håndterede sager”* i

én forvaltning og ”en kultur med en hård tone både i hverdagen og i sagshåndteringen” i en anden forvaltning. Hvilken standard vurderes dette ud fra, og hvordan er den i tråd med de(n) standard(er) (for god ledelse, driftskrav, krav til rummelighed), lederne oplever, de forventes at efterleve i egen forvaltning?

Der danner sig et billede af, at ledere og chefer i en række situationer søger personalejuristerne (og andre støttefunktioner som eksempelvis Tidlig Indsats i Arbejdsmiljø København for den sags skyld), fordi de har behov for at få et klart svar i forhold til fastholdelse eller afskedigelse.

Pointer

- Særligt hos ledere, som har ”prøvet det hele nogen gange før” og opbygget et samarbejde med samme jurist, er der stor tilfredshed.
- Der er forskellige oplevelser af Koncernservice’ rådgivning – eksempelvis ”personafhængig rådgivning”, ”langmodighed”, ”starte forfra” og ”effektive og konkrete input”, ”min livline”.
- Nogen ledere oplever at ledelseskæden og Koncernservice ikke er afstemte – har samme ramme/forståelse eksempelvis af rummelighed og krav til drift.
- Der er ønsker om, at Koncernservice sætter sig endnu mere ind i den lokale kontekst i deres samarbejde med lederne.
- Der er ønsker om, at personalejurister kommer endnu mere ud til ledermøder.
- Det er vigtigt med ”ansigt” på juristen og kontinuitet i samarbejdet.
- Der er ønsker om guides til det, man kan lave guides til.
- Der er ønsker om hjælp til at ”spotte”, hvornår en sag bliver til noget – at kende de ”klassiske advarselslamper”

Falck Healthcare

57% af lederne svarer, at de ”I nogen grad” eller mere inddrager Falck Healthcare i håndteringen af trivsels- og fraværproblemer.

Der er imidlertid store forskelle forvaltningerne imellem. I SOF er det 74%, mens det i SUF er 18% af lederne, der svarer, at de benytter Falck Healthcare ”I nogen grad” eller mere.

Blandt de ledere, der ”I nogen grad” eller mere har inddraget Falck Healthcare, vurderer 81%, at det har været nyttigt ”I nogen grad” eller mere. De

ledere i SOF, der har inddraget Falck Healthcare ”I nogen grad” eller mere, vurderer 91% nytten heraf til at være ”I nogen grad” eller mere. I SUF er det tilsvarende tal 47%.

Falck Healthcare beskrives i interviews med ledere af flere som et godt tilbud til medarbejderen. Falck Healthcare fremhæves særligt af eksempelvis KEID også for at være nemt tilgængeligt.

Ønsker til forbedringer

Det træder dog også tydeligt frem, at mange ledere oplever, at forløb hos Falck Healthcare for ofte (*”pr. automatik”*) munder ud i sygemeldinger af fire til seks ugers eller tre måneders varighed (*”mere fravær end nødvendigt eller hensigtsmæssigt”, ”fastholder i stress”, ”ser ikke arbejdspladsperspektivet”*), hvilket ikke fremmer en løsning. Dette nævnes fra TMF, BUF, SOF og BIF. Ledere giver udtryk for, at Falck Healthcare opererer ud fra en anden forståelse af, hvad der er hjælpsomt eksempelvis i forbindelse med stressrelaterede problemer. Ledere ser hos Falck Healthcare en anden tilgang end én, der bygger på, at mest mulig kontakt til arbejdet fremmer muligheden for hurtig tilbagevenden og fastholdelse (se kapitlet ”Trivsel, arbejdsmiljø og social kapital” om manglende alignment om Københavns Kommunes stresstilgang).

Pointer

- Det kan være relevant nærmere at afdække den oplevede problematik om, at forløb hos Falck Healthcare for ofte munder ud i længere sygemeldinger.

Jobcenter - sygefravær over 8 uger

En mere beskeden andel af lederne svarer, at de inddrager Jobcenter om sygefravær i håndteringen af trivsels- og fraværproblemer. 18% af lederne svarer således, at de ”I nogen grad” eller mere inddrager Jobcenter om sygefravær. En relativt stor andel (27%) svarer ”Ved ikke / ikke relevant” til inddragelse af Jobcenter om sygefravær.

Der er store forskelle forvaltningerne imellem med hensyn til inddragelsen af Jobcenter om sygefravær over 8 uger. 27% af lederne i BIF inddrager Jobcenter ved sygefravær over 8 uger ”I nogen grad” eller mere, mens kun 4% af lederne i ØKF ”I nogen grad” eller mere inddrager Jobcenter ved sygefravær over 8 uger i håndteringen af trivsels- og fraværproblemer.

82% af de (relativt få) ledere, der har inddraget Jobcenter ”I nogen grad” eller mere, vurderer at have god nytte heraf¹⁵. Det er ikke muligt at sige noget om væsentlige forskelle i denne vurdering forvaltninger imellem, fordi der er tale om så små tal.

Ønsker til forbedringer

I lederinterviews gives der for de flestes vedkommende udtryk for manglende erfaringer med eller kendskab til Jobcenter og noget uklarhed om, hvad man kan/skal bruge dem til. Lederne udtrykker behov for et bedre samarbejde, eventuelt med en specifik medarbejder, som man kan kontakte ved spørgsmål.

Der er uklarhed om, hvad Jobcenterets rolle er. Uklarheden handler om,:

- Om Jobcenterets rolle har ændret sig i den seneste tid
- Om Jobcenteret er begyndt at kontakte leder tidligere i forløbet og hvorfor
- Hvad Jobcenterets dagsorden er, når de tager kontakt til leder
- Om leder skal betragte Jobcenteret som en med- eller modspiller i forhold til at få medarbejderen tilbage på arbejde.

En enkelt leder hæfter sig ved, at man som leder møder ”noget andet” i andre hjemkommuner end Københavns Kommune, eksempelvis fastholdelseskonsulenter ved langtidsfravær.

Fra Jobcenterets perspektiv er der en oplevelse af, at de generelt bliver inddraget i forløb for sent, ”når løbet er kørt”. Nogen gange bliver de inddraget rettidigt og kan her bemærke et godt ledelsesmæssigt forarbejde med gode tilbagevendelsesplaner, som løbende justeres. Jobcenter foreslår at undersøge, om det er muligt, at arbejdsgiver får en kvitteringsmail, når de indberetter sygefravær, og at der her fremgår, hvem der kan kontaktes ved behov.

Jobcenter oplever også, at det manglende kendskab til, hvad man kan bruge dem til, medvirker til, at de inddrages for sent. Ansvar for at udbrede kendskabet til de muligheder, som Jobcenteret kan bringe i spil, ligger ifølge Jobcenteret hos Københavns Kommune selv og hos forvaltningernes HR-afdelinger.

Oplevelsen af tilgængelighed til Jobcenteret kan være påvirket af, at der er én indgang til alle telefonhenvendelser. Jobcenter oplever på deres side, at ledere kan være svære at træffe, når Jobcenter kontakter arbejdsgiver efter 1. samtale (efter 8 ugers sygemelding) med en sygemeldt medarbejder. Omvendt oplever lederne, at de ikke kan ringe tilbage til den specifikke sagsbe-

¹⁵ Det vil sige oplevede ”I nogen grad”, ”I høj grad” eller ”I meget høj grad” nytte heraf.

handler, men kun til hovednummeret og kun mellem kl 9-10. Hovednummeret kan ikke vejlede leder nærmere i, hvem der har forsøgt at kontakte dem fra Jobcenteret.

Jobcenteret oplever, at der ved alvorlig kritisk sygdom (eksempelvis cancer) er en problematisk tendens til, at nogle medarbejdere vejledes til at benytte sig af muligheden for ”stand by”. Denne problematik illustrerer udfordringerne omkring rummelighed, jf. afsnit under ”Tydelig Ledelse”

Jobcenter oplever, at der kan ske et clash i samarbejdet mellem arbejdsgiver og Jobcenter i forhold til tilbagevendelsesplaner. Set fra Jobcenterets perspektiv handler det oftest om tidsperspektivet og intensiteten for optrapningen. Jobcenteret oplever at skulle sige god for planer, hvor der set fra deres perspektiv ikke er tilstrækkelig progression i optrapningen eller afklaring af, om planen er realistisk. I disse tilfælde er der brug for dialog med arbejdsgiver tidligere. Når der er denne tidlige dialog, har de erfaringer med, at samarbejdet bliver godt.

Pointer

- Lederne har manglende kendskab til Jobcenteret og deres rolle.
- Der er generelt for sen inddragelse set fra Jobcenters perspektiv.
- Mulighederne for rettidig kontakt besværliggøres af ”telefonsystem”.
- Jobcenter ønsker i nogle tilfælde mere realistiske og intensive tilbagevendelsesplaner.
- Der kan være behov for at klæde HR-konsulenter på med mere viden om samarbejdet med Jobcenter.

Jobcenter Fast Track

Jobcenter Fast Track er det støttetilbud, som den laveste andel af lederne inddrager i håndteringen af trivsels- og fraværsproblemer. 8% af lederne svarer, at de ”I nogen grad” eller mere inddrager Jobcenter Fast Track. En relativt stor andel (51%) svarer ”Ved ikke / ikke relevant” til inddragelse af Jobcenteret Fast Track.

80% af de (relativt få) ledere, der har inddraget Fast Track ”I nogen grad” eller mere, vurderer at have god nytte heraf¹⁶. Det er ikke muligt at sige noget om væsentlige forskelle i denne vurdering forvaltninger imellem, fordi der er tale om så små tal.

¹⁶ Det vil sige oplevede ”I nogen grad”, ”I høj grad” eller ”I meget høj grad” nytte heraf.

Interviews afdækker stort set intet kendskab til Fast Track i Jobcenteret – kun blandt ledere fra BIF. Det afføder selvfølgelig ønsker fra lederne om, at tilbuddet gøres tydeligere og mere synligt. Fast Track tilbuddet skal desuden være mere kendt blandt HR konsulenter og i øvrige støttefunktioner.

Jobcenter beskriver, at ”knappen” til Fast Track på nuværende tidspunkt er ”gemt alt for langt væk” og ikke er synlig nok på KKintra samt at tilbuddet kan forklares bedre. Jobcenteret foreslår at bruge nudging tilgangen og placere ”Fast Track-knappen”, hvor leder alligevel kommer på KKintra.

Pointe

- Der er behov for mere synlighed og information om Fast Track tilbuddet.

Centrale og decentrale konsulenter i forvaltningerne

41% af lederne svarer, at de ”I nogen grad” eller mere inddrager konsulenter fra forvaltningen eller lokalområdet i håndteringen af trivsels- og fraværsudfordringer. Knap hver fjerde leder inddrager ”Slet ikke” konsulenter fra forvaltningen eller lokalområdet og 13% svarer ”Ved ikke / ikke relevant” til brugen af konsulenter fra forvaltningen eller lokalområdet. ØKF skiller sig ud ved, at 43% svarer ”slet ikke” til brugen af konsulenter fra forvaltningen eller lokalområdet, hvorimod kun ca. 10% af lederne i KFF og TMF svarer således.

Blandt de ledere, der ”I nogen grad” eller mere har inddraget konsulenter fra forvaltningen eller lokalområdet i håndteringen af trivsels- og fraværsudfordringer, vurderer i gennemsnit 63% nytten heraf at være ”I nogen grad” eller mere. KFF, TMF og SOF skiller sig ud ved, at tre ud af fire ledere deler denne vurdering, hvorimod det kun er hver anden leder i ØKF og SUF, der vurderer nytten af at inddrage konsulenter fra forvaltningen eller lokalområdet til at være ”I nogen grad” eller mere.

Dette skal ses i sammenhæng med, at der er stor forskel på, i hvilket omfang forvaltningerne har konsulenter ansat særligt til disse funktioner og forskelligt hvilke opgaver og ansvar, der knytter sig hertil.

1:1 sparring med forvaltningens konsulenter om fraværshåndtering opleves virksomt i flere forvaltninger, der hvor man i en vis udstrækning har adgang til konsulenter, som er deciderede ”superbrugere”. De optræder som guides i støttesystemet og i forhold til forventninger i ledelseskæden. De sparrer ligeledes med lederne om dilemmafulde sager.

I nogle forvaltninger har decentrale konsulenter desuden opgaver i forhold til at støtte lederne med fraværstatistik med mere.

Nogle forvaltningers konsulenter kunne se en idé i, at de blev klædt mere på i forhold til at vejlede ledere i endnu bedre brug af fraværstatistik, og at de eventuelt kunne have en rolle i forhold til at sikre bedre overlevering af fraværsopgaven ved ledelsesskift. Undersøgelsen afdækker forskellige bud på, hvad de centrale og decentrale konsulenter kunne ”gøre mere af”, men da funktionerne som sagt er så forskellige vil eventuelle tiltag her være forvaltningsspecifikke.

Pointer

- 1:1 sparring med forvaltningens konsulenter om fraværshåndtering opleves virksomt i flere forvaltninger.
- Der er stor forskel på, hvilke opgaver konsulenterne har i de forskellige forvaltninger.

Koordinering mellem støttefunktionerne

Særligt interviews med ledere og forvaltningens centrale og decentrale konsulenter giver et helt klart billede af, at det samlede støttesystem er et, som lederne hen ad vejen får et overblik over og skal lære at navigere i. Det gælder både den del af systemet, der er knyttet til de enkelte forvaltninger (konsulenter i forvaltningen) og de tværgående funktioner, man kan/skal trække relevant på.

Interviews med ledere med aktuelle fraværsudfordringer og ledere med erfaring med at knække en fraværskurve viser stor forskel på, hvor godt kendskab til og overblik over det samlede system, der er. Der danner sig et billede af, at har man eksempelvis ”organisatoriske oprydningprocesser” bag sig, så er man blevet ”professionel” i forhold til at anvende de forskellige støttefunktioner. Men har man ikke haft denne ”øvebane”, oplever man en proces, hvor man som leder ”*famler i blinde*”, ”*selv skal finde vej*” og ”*selv skal finde sine kontakter*”. Også her havner leder midt i mellem forskellige råd og forventninger – som ikke nødvendigvis er i tråd med hinanden – i forhold til, hvad der skal tillægges størst betydning – rummelighed, konsekvens, hensynet til den enkelte, driften, og så videre?

Ikke alle ledere ser det samlede landskab og de støttemuligheder, der er i Københavns Kommune. Og lederne kan *vejledes* bedre rundt i systemet så den tid, de bruger, er brugt mere hensigtsmæssigt og de ”rigtige” steder.

Interviews viser således, at der er brug for et bedre og mere sammenhængende overblik over funktioner og tilbud. Der er også brug for et overblik over, hvem ledere skal bruge og tage i mod råd fra hvornår. Et sådant overblik kan både gøre det mere overskueligt for ledere, forvaltningernes konsulenter samt de enkelte støttefunktioner.

Der er desuden brug for at samstemme funktionerne, så de i højere grad trækker i samme retning. Til sammen skal de hjælpe lederne med at vende blikket mod de vigtigste perspektiver på de rigtige tidspunkter i processen.

Om muligt vil det være hjælpsomt for lederne med generiske/guidende eksempler på de refleksioner, leder skal gøre sig i forskellige fraværsløb, og hvem det oftest vil være relevant at kontakte på forskellige stadier.

I interviews med ledere og chefer fra enkelte forvaltninger fremhæves særlige centrale eller decentrale forvaltningsspecifikke konsulenter, der fungerer som ”tovholdere” og/eller har vejledende funktioner som uundværlige sparringspartnere for leder i deres fraværshåndtering – og også i forhold til at navigere i støttesystemet. Det gør det oplagt at undersøge nærmere, hvad det er disse tovholdere/sparringspartnere kan, og om disse funktioner med fordel kan bredes mere ud i forvaltningerne og Københavns Kommune.

Pointer

- Støttefunktionerne skal være mere koordinerede – som et fælles støttesystem, der trækker i samme retning i forhold til en fælles opgave.
- Støttefunktionerne skal have solidt kendskab til hinanden og kunne henvise ledere videre i systemet relevant og rettidigt.
- Der er behov for at få skabt et bedre overblik over støttefunktionerne, som skal kunne findes på KKintra og gøre det tydeligt, hvad de forskellige aktører kan gøre for leder.
- Der er behov for at skabe overblik over tværgående fraværrelaterede kurser i Københavns Kommune.
- Flere forvaltninger har på forskellige områder etableret en let tilgængelig tovholderfunktion, som har solid viden om alle støttefunktioner og fraværsopgaven og kan vejlede lederen. Det opleves meget hjælpsomt for lederne.

Uddannelse – behov for kompetenceudvikling

I spørgeskemaundersøgelsen stilles spørgsmålet: Hvad vil du gerne have mere hjælp til eller vide mere om i håndteringen af trivsels- og fraværsp-

blemer? Omkring hver tredje leder svarer, at de har de kompetencer, den hjælp og de redskaber, de har brug for. Det udelukker imidlertid ikke, at de i undersøgelsen samtidigt har givet udtryk for, at de har brug for eller kunne ønske sig yderligere kompetencer, hjælp og redskaber.

Tabel 4: Samlet billede af besvarelse af undersøgelsens spm 16: Hvad vil du gerne have mere hjælp til eller vide mere om i håndteringen af trivsels- og fraværsproblemer

Juridisk bistand i forbindelse med konkrete sygefraværssager	33%
Brugen af sygefraværstatistik / Rubin	33%
Viden om rettigheder og pligter i forbindelse med håndtering af sygefravær	33%
Viden om identificering og håndtering af psykisk mistrivsel hos medarbejdere	31%
Sparring på at balancere mellem hensynet til den enkelte medarbejder, kollegerne og driften	30%
Viden om at skabe fælles kultur om fremmøde og fravær på arbejdspladsen	30%
Viden om systematisk forebyggelse af fravær og styrkelse af trivslen	29%
Hjælp til afklaring af muligheder og grænser for rummelighed på arbejdspladsen	27%
At styrke fokus på samarbejdet om kerneopgaven på arbejdspladsen	25%
Brugen af særlige støtteordninger (§56, virksomhedspraktik, mentorstøtte m.v.)	23%
Sparring på dilemmaer i forbindelse med håndtering af fravær	23%
Viden om forebyggelse af fravær ved større forandringer	17%
Sparring og idéudveksling med andre ledere i kommunen	17%
Brugen af fastholdelsesredskaber (mulighedserklæringer, tilbagevendelsesplaner m.v.)	16%
Generel indføring i håndtering af sygefravær i Københavns Kommune	15%
Hjælp til samspillet med tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant om fraværssindsatsen	14%
Sparring / træning i afholdelse af sygefraværssamtaler	11%

Mindst 25% af lederne anfører, at de gerne vil have hjælp til eller vide mere om 9 af de 17 trivsels- og fraværsproblematikker.

Mellem 11% og 23% af lederne anfører, at de gerne vil have hjælp til eller vide mere om de resterende 8 problematikker.

Disse tal kan indikere noget om ønske til og behov for generelle kompetenceudviklingstiltag eller tilgængelighed af relevant sparringsstøtte. Med over 25% i den første gruppe synes behovet for styrkede tilbud tydeligt.

Relativt beskedne henholdsvis 15% og 16% anfører, at de gerne vil vide mere om brugen af fastholdelsesredskaber og generel indføring i håndtering af sygefravær i Københavns Kommune. Det afspejler, at det store flertal af ledere føler sig godt klædt på i en række af de mere grundlæggende elementer af fraværsopgaven, selvom der stadig er tale om hver 8. leder, der efterspørger hjælp/viden.

Viden om forebyggelse ved større forandringer ligger på 17%, hvilket vurderes at være relativt højt i betragtning af, at svarene her må forventes primært kommer fra ledere med konkret oplevede eller forventede større forandringer i egen enhed.

Det ses ikke overraskende, at antallet af ønsker om hjælp eller mere viden vokser i takt med antallet af vanskeligheder, som lederne oplever i håndteringen af trivsels- og fraværsproblemer. (Særligt vanskelige trivsels- og fraværsudfordringer er beskrevet mere indgående i kapitlet ”Trivsel. arbejdsmiljø og social kapital).

Går man lidt tættere på og ser på sammenhængen med ledernes erfaring er det tydeligt, at behovet for hjælp eller mere viden naturligt nok generelt falder i takt med stigende ledererfaring. Flest ønsker og behov om hjælp ses således hos ledere med relativt kort ledererfaring.

I tabel 5 er de hyppigst forekommende ønsker om viden og hjælp opgjort i relation til antal års ledelseserfaring for de ni trivsels- og fraværsudfordringer, som over 25% af alle ledere gerne ville have hjælp til eller vide mere om.

Det fremgår her, at behovet for mere viden og hjælp for alle udfordringer er mest udtalt blandt ledere med under 1 år eller 1-3 års ledelseserfaring. I forhold til afklaring af grænser for rummelighed på arbejdspladsen er forskellen dog lille, og andelen udgør uanset erfaring godt 25%.

Det markant større behov blandt de mindre erfarne ledere betyder ikke, at de mere erfarne ledere ikke efterspørger viden, men alene at andelen af denne gruppe ledere, som udtrykker dette ønske, er betydeligt lavere. Hvor eksempelvis 72% af ledere med under 1 års ledelseserfaring efterspørger viden om rettigheder og pligter i forbindelse med håndtering af sygefravær, reduceres dette til 51% og 33% for ledere med henholdsvis 1-3 års og 4-9 års erfaring, mens det er 24% for ledere med mere end 10 års erfaring.

Table 5: Wishes for support and competence development

Andelen der ønsker mere viden mv. opgjort efter samlet ledererfaring	Under 1 år	1-3 år	4-9 år	10 år og derover
Viden om rettigheder og pligter i forbindelse med håndtering af sygefravær	72%	51%	33%	24%
Juridisk bistand i forbindelse med konkrete sygefraværssager	53%	44%	35%	28%
Brugen af sygefraværstatistik / Rubin	53%	41%	32%	30%
Viden om systematisk forebyggelse af fravær og styrkelse af trivslen	44%	37%	33%	24%
Viden om identificering og håndtering af psykisk mistrivsel hos medarbejdere	53%	35%	32%	28%
Viden om at skabe fælles kultur om fremmøde og fravær på arbejdspladsen	47%	32%	33%	26%
Hjælp til afklaring af muligheder og grænser for rummelighed på arbejdspladsen	28%	32%	26%	26%
Sparring på at balancere mellem hensynet til den enkelte medarbejder, kollegerne og driften	39%	41%	31%	26%
At styrke fokus på samarbejdet om kerneopgaven på arbejdspladsen	33%	28%	25%	24%

Næsten halvdelen af lederne med tre års samlet ledererfaring eller derunder vil gerne have mere hjælp til eller viden om:

- Rettigheder og pligter i forbindelse med håndtering af sygefravær
- Juridisk bistand i forbindelse med konkrete sygefraværssager
- Brugen af sygefraværstatistik / Rubin
- Systematisk forebyggelse af fravær og styrkelse af trivslen
- Viden om identificering af psykisk mistrivsel hos medarbejdere
- Viden om at skabe fælles kultur om fremmøde og fravær på arbejdspladsen
- Sparring på at balancere mellem hensynet til den enkelte medarbejder, kollegerne og driften

Men også blandt lederne med over 10 års erfaring har en stor del (mindst 25%) ønske om mere hjælp eller viden.

Nye ledere og introduktion til fraværsopgaven i Københavns Kommune

I gennemsnit svarer 15% af lederne, at de ønsker generel indføring i håndtering af sygefravær i Københavns Kommune. Blandt ledere med tre års samlet ledererfaring eller derunder er andelen 31%, mens der blandt ledere med 10 års samlet ledererfaring eller derover er mere beskedne ca. 10%, der ønsker generel indføring i håndtering af sygefravær i Københavns Kommune.

Interviews med ledere viser en klar tendens til, at nye ledere i Københavns Kommune selv finder deres egen vej ind i fraværsopgaven.

Det anbefales, at der udvikles en ”start-pakke”, som kan gives til nye ledere ved tiltrædelse – eventuelt elektronisk så de og arbejdspladsen kan komme godt fra start, og fraværsindsatsen kan opretholdes ved lederskift (se mere i kapitlet ”Tydelig ledelse”). Denne bør efterfølges af grundigere introduktion. I nogle tilfælde kan det være relevant med ekstra support til fraværs-håndteringen – særligt hvis forvaltning/ledelseskæde er bekendt med, at der venter udfordrende organisatoriske processer eller vanskelige medarbejderforløb. En del af denne support kan være mentorbaseret, men der er ikke på baggrund af undersøgelsen grundlag for at vurdere om det er en model, som vil passe alle forvaltninger.

Pointer

Der er brug for:

- Hurtig introduktion og ”start-pakke” til nye ledere.
- Bedre introduktion til krav og forventninger vedrørende fraværsopgaven i Københavns Kommune.
- Bedre introduktion til IT-understøttelsen og Rubin.
- Bedre introduktion til de støttesystemer og tilbud, som forvaltning og Københavns Kommune har.
- Grundigere efterfølgende introduktion/uddannelse.

Relationelle ledelseskompetencer – særligt behov for kompetenceudvikling

Tidligere i rapporten er det blevet belyst i flere sammenhænge, at Københavns Kommunes arbejdspladser er præget af høj forandringshastighed, professionalisering af arbejdsfællesskaber med stadig nye og højere faglige krav, stadige effektiviseringer og nogen grad af ubalance mellem krav og kompetencer, fordi opgaverne ændrer sig væsentligt.

Undersøgelsen viser også, at det stiller ledere overfor udfordringen med at tilrettelægge kompetenceudviklende processer for medarbejdere under ret

stort tids- og driftspres. Undersøgelsen har også vist, at nogle ledere kan komme til at ty til afskedigelse hurtigere for at efterleve krav om fraværs-måltal og driftsmål. Psykologer i Tidlig Indsats og AMK-konsulenter på ledertræningskurset ”Balancen mellem empati og handlekraft – om at håndtere vanskelige fraværsløb” anerkender, at det er en vanskelig opgave, lederne står med. Både herfra og fra interviews med ledere fremgår det endvidere, at det ikke er nok med gode faglige kompetencer på arbejdspladserne i dag. Det kræver ligeledes gode relationelle og sociale kompetencer - eksempelvis en god fornemmelse for, hvordan man hele tiden skal flytte sig for kerneopgaven og hinanden.

Det er særlige og aktuelle udfordringer, som spiller ind på trivsel og fravær. Derfor fremhæves det her, at der er brug for kompetenceudviklingstilbud til ledere. Tilbud, som fokuserer på de specifikke relationelle ledelseskompeter, som kan medvirke til at skabe udviklingsprocesser sammen med medarbejdere – både i dagligdagen og i sygefraværssamtalen.

Pointe

Der er brug for:

- Både generelt og i forhold til fraværssamtaler er der brug for at styrke de relationelle ledelseskompeter for i højere grad at skabe de bevægelser og den udvikling, der er brug for.

Input til uddannelse vedrørende sygefraværssindsatsen

Undersøgelsen har ud over ovenstående opsamlet en lang række konkrete input, som kan indgå i det videre arbejde med at udvikle uddannelseselementer til forskellige aktører i fraværssindsatsen.

De opsamlede ønsker og input drejer sig både om justeringer af og om videreudvikling af nuværende tilbud til ledere og tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant, MED/Trio. Der er input blandt andet til det grundlæggende om fraværsopgaven, til det juridiske felt og til generelle og specifikke behov for ledelseskompeter i forhold til at drive fraværssindsatsen som en del af den samlede ledelsesopgave.

Andre aktører

De praktiserende læger nævnes i alle interviews med ledere, fordi det volder problemer med lægernes mulighedserklæringer og friattest/lægeerklæring. Det kan være vanskeligt for lederne at vurdere muligheder og behov for skå-

nehensyn. En leder giver udtryk for, at *"jeg ved ikke, hvad jeg skal stille op med de lange sygemeldinger og at de skal have skånehensyn"*.

Det fremgår af interviews, at tilbagemeldinger fra praktiserende læger særligt volder problemer i tilfælde med stress og psykisk overbelastning, idet ledere oplever, at praktiserende læger ofte vurderer, at det er mest gavnligt for patienten/medarbejderen at være fuldt sygemeldt i eksempelvis 3 måneder.

Pointer

- Der er brug for at gøre det tydeligere for ledere at lægers sygemeldinger kan udfordres, hvor det er muligt at give de relevante skånehensyn. Ledere kan her trække på rådgivning i Tidlig Indsats.
- Der er brug for at afsøge mulighederne for en dialog med "de praktiserende læger" for at vide, hvilke kriterier og vurderinger, der ligger til grund for at anbefale sygemelding i forbindelse med overbelastning og stress

Trivsel, arbejdsmiljø og social kapital

Dette element handler om at arbejde systematisk med at sikre høj trivsel, godt arbejdsmiljø og høj social kapital, da dette har en direkte indvirkning på sygefravær.

I kapitlet præsenteres resultater, som omhandler undersøgelsens prioriterede fokusområder vedrørende Trivsel, arbejdsmiljø og social kapital. Det drejer sig om:

- Nærværskultur
- Det systematiske forebyggende arbejde
- Følingen med generelle og individuelle trivsels- og fraværsfaktorer
- Trivsels- og fraværsproblematikker, som opleves særligt vanskelige at håndtere
- Fravær i forbindelse med forandringer

Herudover præsenteres resultater vedrørende særligt arbejdsmiljørelaterede problematikker, som er betydningsfulde at være opmærksom på i det videre forebyggende arbejde jævnfør sygefraværstrategiens mål. Derudover præsenteres resultater vedrørende lederes oplevede arbejdspress og muligheder for nærværende ledelse, da undersøgelsen viser de er betydningsfulde for en professionalisering og effektivisering af fraværsindsatsen.

Trivsel, arbejdsmiljø og social kapital

- hovedpointer

- Den høje forandringshastighed sætter sit præg på arbejdsmiljøet.
- Indsatser for i højere grad at aktivere MED/Trio i forebyggelse af fravær og sikring af nærværet ved store forandringer skal opprioriteres.
- Der er behov for initiativer mhp at forbedre ledernes muligheder for at udøve nærværende ledelse på arbejdspladsen.
- En væsentlig del af trivsels- og fraværproblemerne kan kobles direkte til arbejdsmiljøforhold og understreger dermed, at arbejdsmiljøindsatser kan have et afgørende forebyggende potentiale.
- Der bør skabes og opretholdes nærværskulturer, hvor kerneopgaven er i fokus.
- Tidlige forebyggende samtaler har god effekt – og kan udbredes mere systematisk.
- Arbejdet med at oversætte individuelle ”tilfælde” af psykisk overbelastning og stress til organisatorisk forebyggelse på alle niveauer bør opprioriteres.
- Der er brug for, at ledere og MED/Trio arbejder med nyttige måder at have føling med og tale om psykisk overbelastning og stress på.
- Kommunens holdning til håndtering af stressramte skal afklares: Ro/sygemelding eller bedst mulig bevarelse af kontakt til arbejdspladsen.
- En ”mest muligt på arbejde”-tilgang forudsætter, at indsatser for at forbedre tilgængelighed og kvalitet af arbejdsmodifikation og ledelsesinddragelse opprioriteres.
- Der er behov for øget fokus på ledernes kompetenceudvikling i relation til konflikthåndtering, stressforebyggelse og håndtering af problemer med ubalance mellem krav og kompetencer.
- Vanskelige spørgsmål om at afvikle eller fastholde medarbejdere kan i nogen sammenhænge med fordel løftes op på højere enhedsniveauer.
- Guidelines for håndtering af alvorlig kritisk sygdom bør udarbejdes.

Nærværskultur

En kultur præget af nærvær og sammenhængskraft på arbejdspladsen er et vigtigt element i fraværsindsatsen. Interviewene viste, at når man sætter spot på fraværsindsatsen, sætter man samtidig spot på og gang i samtaler om nærvær. Fokus på nærvær er en tilgang i fraværsindsatsen. Ved fokus på nærvær adresseres meningen med fraværsindsatsen ”*det vi er her for - borgeren*”. Og det er tydeligt at ”*hvordan den enkelte indgår heri*” har stor betydning i forhold til, at ”*det vi er her for*” kan lykkes.

Nogle samtaler om fravær og nærvær i interviews med ledere kan ende ud i udvekslinger om, om det er bedst ”*at tale nærvær*”, ”*at tale mere nærvær end fravær*”, ”*aldrig at slippe fokus på fravær*”, ”*at tale fremmøde*”, ”*at tale dem der er der.*”

Det lader til at provokere nogle ledere, når nærværskulturen ryger for meget i baggrunden i fraværsindsatsen.

Der er en vigtig pointe i, at for at kunne lykkes med ”*det vi er her for*”, er der ikke tale om, at man *enten* skal have fokus på fravær *eller* skal have fokus på nærvær, men et både og. Det er én og samme indsats.

Ledere fremhæver på forskellig vis, hvordan de signalerer anerkendelse af den enkeltes indsats og har gode greb til, at arbejdspladsen kan sætte fokus på og tale om *den forskel, den enkelte og fællesskabet gør for, at det faglige lykkes*. I interviews med arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter fremhæves det ligeledes som vigtigt, at leder er god til at vise, at det er værdsat og vigtigt, at man kommer på arbejde, samt at arbejdsplads og leder husker at fejre fremskridt og succeser – også når fraværsstatistikken bevæger sig i den rigtige retning.

Flere ledere fortæller om erfaringer med at styrke nærværet og med at arbejde for, at dem der er der, forbliver nærværende. En leder understreger eksempelvis betydningen af tydelige ”*aftaler i enheden ved fravær i forhold til arbejdspress for de øvrige*”. En anden leder nævner, at det er virksomt hos dem at gøre det tydeligt for alle, hvor mange der er på arbejde hver dag, og sammen beslutte, hvad det giver og ikke giver af muligheder. En tredje fremhæver, ”*at det vigtigste foregår i det nære samarbejde i hverdagen og at det ville være hjælpsomt med forebyggende materiale som enheden selv kan bruge til gode snakke på temadage og MEDmøder*”.

Flere ledere – og arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter - fremhæver vigtigheden af at styrke den gensidige fleksibilitet i forhold til arbejdstilrettelæggelse i det omfang, det er muligt.

Flere ledere fremhæver, at det er vigtigt at muliggøre, at medarbejdere ”*kommer til leder ved mistrivsel*”, ”*at leder bliver inddraget tidligt ved bekymring for kol-*

lega". En leder fortæller, at de har lavet håndslag i hendes enhed på, at man ”ikke må blive syg af at gå på arbejde – det skal tages op rettidigt”. I interview med arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter nævnes det, at det er vigtigt, at leder tydeligt opfordrer til, at medarbejdere kommer ved mistrivsel.

Tidlige forebyggende samtaler nævnes af en leder som virksomt i tilfælde, hvor der hos den enkelte opstår svært belastende perioder. Her kan leder og medarbejder finde ud af, hvad de kan gøre hver især for at undgå en sygemelding.

Nogle ledere nævner også, at når sygemelding sker til leder, giver det leder mulighed for at kunne forebygge tidligere, vise omsorg og tale vigtigheden af nærvær op.

Pointer

Der er brug for:

- Det er vigtigt, at der er fokus på at skabe og vedligeholde nærværskulturer, hvor kerneopgaven er i fokus, og det er et vigtigt element i fraværsindsatsen.
- Der findes mange gode erfaringer med at fremme og vedligeholde en nærværskultur og med at styrke gensidig fleksibilitet mellem medarbejder og arbejdsplads – til gavn for mere nærvær.
- Der er gode erfaringer med at holde tidlige, forebyggende samtaler – dette kan udbredes mere systematisk.

Arbejdsmiljørelaterede trivsels- og fraværsproblematikker belyst gennem spørgeskemaundersøgelsen

En egentlig kortlægning af arbejdsmiljøet indgår ikke i undersøgelsens hovedfokus. Spørgeskemaundersøgelsen kan dog direkte belyse, hvor hyppigt ledere håndterer visse arbejdsmiljørelaterede trivsels- og fraværsproblematikker. Ledernes besvarelser af om de har håndteret disse problemer det seneste år, giver en indikation af arbejdsmiljøets rolle og betydning og belyser derved også nogen af de største udfordringer i arbejdsmiljøet.

1. Psykisk mistrivsel, psykisk overbelastning eller stress

59% af alle ledere svarer, at de inden for det seneste års tid har håndteret trivsels- og fraværsudfordringer relateret til psykisk mistrivsel, psykisk overbelastning eller stress, som dermed klart er det problemfelt, som håndteres af flest ledere

2. Samarbejdsproblemer og konflikter på arbejdspladsen

40% af alle ledere svarer, at de inden for det seneste års tid har håndteret trivsels- og fraværsudfordringer relateret til samarbejdsproblemer og konflikter på arbejdspladsen. Der er en tendens til, at lederne håndterer flere af denne type udfordringer, når der samtidig er usikkerhed i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen.

3. Usikkerhed i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen, omstilling til nye arbejdsopgaver og ubalance mellem krav og kompetencer

Næsten hver anden leder har inden for det seneste års tid håndteret trivsels- og fraværsudfordringer enten begrundet i usikkerhed i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen, omstilling til nye arbejdsopgaver eller ubalance mellem krav og kompetencer. Der er et vist sammenfald mellem håndteringen af disse trivsels- og fraværsudfordringer. Særligt tydeligt er sammenhængen mellem usikkerhed i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen og omstilling til nye arbejdsopgaver.

Der er et spænd fra, at 66% af lederne i BIF til at 42% af lederne i TMF i gennemsnit har håndteret trivsels- eller fraværsudfordringer enten begrundet i usikkerhed i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen, omstilling til nye arbejdsopgaver eller ubalance mellem krav og kompetencer.

4. Tilskadekomst i tjenesten / arbejdsskader

Mere end hver fjerde leder har inden for det seneste års tid håndteret trivsels- og fraværsudfordringer begrundet i arbejdsskader. Andelen er højst i SOF, hvor 36% af lederne angiver at have håndteret sådanne udfordringer, men kun 7% af lederne i ØKF har håndteret fraværsudfordringer begrundet i tilskadekomst i tjenesten/arbejdsskader.

5. Fysisk mistrivsel eller fysisk nedslidning

Mere end hver femte leder svarer, at de inden for det seneste års tid har håndteret trivsels- og fraværsudfordringer begrundet i fysisk mistrivsel eller fysisk nedslidning. Der er et spænd fra 27% af lederne i BUF og SUF til 10% af lederne i ØKF, der har håndteret trivsels- og fraværsudfordringer begrundet i fysisk mistrivsel eller fysisk nedslidning.

6. Muligheder for at tilpasse arbejdsopgaver

Når næsten hver anden leder vurderer, at de kun ”I nogen grad” eller mindre har mulighed for at tilpasse arbejdsopgaverne, når medarbejdere har midlertidig nedsat arbejdssevne fortæller det om et oplevet pres på kerneopgaven og rammer for arbejdet og arbejdsmiljøarbejdet.

Der er et spænd fra, at 59% af lederne i BIF til, at 35% af lederne i SUF mener, at de kun ”I nogen grad”, ”I ringe grad” eller ”Slet ikke” har mulig-

hed for at tilpasse arbejdsopgaverne, når medarbejdere har midlertidig nedsat arbejdsevne.

Pointer

- Undersøgelsen bekræfter, at lederne i stort omfang håndterer trivsels- og fraværsproblematikker, som direkte relaterer sig til forhold i arbejdsmiljøet.
- Arbejdsmiljøproblemerne er de velkendte og domineres af de tre områder, som også er prioriteret i den nationale handlingsplan: Psykosocialt arbejdsmiljø og stress, fysisk mistrivsel og nedslidning (muskelskeletbesvær) og arbejdsskader/arbejdsulykker.
- At en væsentlig del af sygefraværsproblemerne kan kobles til arbejdsmiljøforhold understreger, at arbejdsmiljøindsatser kan have et afgørende forebyggende potentiale.

Særlige trivsels- og fraværsudfordringer

Nogle typer trivsels- og fraværsudfordringer kan være mere vanskelige at håndtere end andre. I undersøgelsen har det været vigtigt at identificere de trivsels- og fraværsudfordringer, som flest ledere oplever vanskelige at håndtere. Og herudover via interviews at undersøge, hvad der kan lette leders arbejde – og selvfølgelig også i en vis udstrækning kaste lys over, hvad der kan *mindskes og forebygges* forekomsten af disse trivsels- og fraværsudfordringer.

95% af lederne har håndteret én eller flere trivsels- og fraværsudfordringer det seneste år.

I undersøgelsens interviewdel er de fem trivsels- og fraværsudfordringer, som flest ledere samlet set vurderer vanskelige blevet udfoldet og nærmere belyst.

Tabel 6 viser ledernes håndtering af trivsels- og fraværsproblematikker og oplevede vanskeligheder herved sorteret efter oplevet vanskelighed

Tabel 6:

Trivsels- og fraværsudfordringer	Andel der har håndteret typen af udfordring	Andel der har håndteret typen af udfordring og oplever vanskeligheder herved i nogen grad eller mere
Psykisk mistrivsel, psykisk overbelastning eller stress	59%	49%
Samarbejdsproblemer og konflikter på arbejdspladsen	39%	46%
Ubalance mellem krav og kompetencer	22%	40%
Alvorlig kritisk sygdom	31%	39%
Usikkerhed i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen	30%	39%
Langtidsfravær	57%	38%
Omstilling til nye arbejdsopgaver	23%	35%
Mange kortere fraværsperioder	53%	33%
Problemer i privatlivet	40%	30%
Fysisk mistrivsel eller fysisk nedslidning	21%	29%
Tilbagevenden til arbejdspladsen efter fravær	53%	27%
Problematiske holdning til fremmøde og fravær	17%	24%
Tilskadekomst i tjenesten / arbejdsskader	27%	19%

1. Psykisk mistrivsel, psykisk overbelastning, stress

Ovenfor fremgik det, at 59% af lederne i gennemsnit svarer, at de har håndteret udfordringer med ”Psykisk mistrivsel, psykisk overbelastning, stress” inden for det seneste år. ”Psykisk mistrivsel, psykisk overbelastning og stress” er således den problematik, som flest ledere har håndteret det seneste år. Det fremgik endvidere, at der var betydelige forvaltningsforskelle.

”Psykisk mistrivsel, psykisk overbelastning og stress” er også den trivsels- og fraværsproblematik, som flest ledere oplever vanskeligheder med at håndtere. 49% af ledere angiver således, at det ”i meget høj grad”, ”høj grad” eller ”i nogen grad” er vanskeligt at håndtere fravær, som omhandler dette. Her skiller BIF sig ud, idet 62% af lederne her angiver denne problematik som vanskeligt at håndtere. Blandt SUFs ledere er andelen mindre, nemlig 43%.

Spørgeskemaundersøgelsen viser endvidere, at fravær, som omhandler psykisk mistrivsel, psykisk overbelastning og stress, opleves som vanskeligt at håndtere for alle ledere uanset ledelseserfaring, selvom det bliver noget lettere for de mest erfarne ledere.

Selvom 58% af lederne svarer, at deres ledelsespraksis ”I høj grad” eller ”I meget høj grad” er kendetegnet ved, at de identificerer tidlige tegn på mistrivsel, er der alligevel 47%, som vurderer at de kun ”I nogen grad, ringe grad” eller ”Slet ikke” har reel mulighed for at identificere psykisk mistrivsel blandt medarbejdere.

I tråd hermed svarer 31% af lederne, at de ønsker mere viden om identificering og håndtering af psykisk mistrivsel hos medarbejdere. 53% af ledere med under 1 års ledelseserfaring ønsker mere viden herom.

Interviews med særligt ledere, chefer, konsulenter, Tidlig Indsatspsykologer, Arbejdsmiljø Københavns undervisere på lederkurset ”Balancen mellem empati og handlekraft - om at håndtere vanskelige fraværsforløb” har yderligere belyst, hvad vanskelighederne nærmere bestemt består i og hvad der kan medvirke til at afhjælpe.

Det handler set fra lederes perspektiv eksempelvis om i samtaler at lære at mestre kunsten at skelne mellem det, der handler om privatlivet og det, der handler om arbejdslivet – og holde fokus på det, der kan handles på - på arbejdet. For andre ledere handler det om at finde mere nyttige måder at tale om stress på på arbejdspladsen – så det eksempelvis bliver mere nuanceret, hvad der menes, når der tales om stress, eller så det *også* kan blive muligt at tale om en eventuel ubalance mellem privatliv og arbejdsliv.

I interview med ledere nævnes, at det vil lette håndteringen af og den konstruktive dialog med medarbejder i forbindelse med psykisk mistrivsel og stress, hvis det fremgik klarere i forvaltningen/Københavns Kommune, hvilken ”retning” Københavns Kommune tror på i forhold til stresshåndtering. 1. Sygemelding/ro (som en del praktiserende læger anbefaler deres patient) eller 2. Mest mulig kontakt med/tid på arbejdspladsen. Der er forskellige holdninger blandt lederne hertil. Et par forvaltninger er inspirerede af ”Tag på arbejde”-tilgangen – ”*det er altid bedst at tage på arbejde*”. Psykologer i Tidlig Indsats understreger, at mulighederne for at være mest muligt på arbejde ved psykisk overbelastning og stress skal ses i nøje sammenhæng med de reelle muligheder på den enkelte arbejdsplads for at lave arbejdsmodifikationer og med leders muligheder for tæt opfølgning. Det fremgår andetsteds, at nogle forvaltninger oplever at have begrænsede muligheder for at lave tilpasninger.

Andre ledere kobler vanskeligheden med at opfange tidlige tegn på mistrivsel til de mange lederskift og omorganiseringer, som indebærer, at leder og medarbejder hver gang skal tune sig ind på hinanden. Disse skift kan være barrierer for, at medarbejder selv kommer til leder ved mistrivsel.

Endelig ser nogle stress-sygemeldinger i sammenhæng med udfordringen ”ubalance mellem krav og kompetencer” – at stress-sygemeldinger kan være et modtræk til eller en reaktion på, at man ikke kan følge med kravene.

Set fra personalejuristernes perspektiv handler det om, at denne udfordring kræver mere viden og værktøjer, blandt andet i forhold til at styrke forberedelse, dokumentation og grundighed, når svære samtaler om problematikken skal afholdes.

Psykologerne i Tidlig Indsats genkender også, at det er en særlig udfordring for ledere at håndtere udfordringer, som vedrører psykisk mistrivsel og stress. Set herfra drejer det sig om, at lederne ofte har været langt væk fra medarbejdergruppen gennem længere tid (stort ledelsesspænd og ledelse på distancen af forskellige årsager har betydning her) og derved har mistet følingen med medarbejderens trivsel. En anden ”hæmsko” for leder i forhold til håndteringen kan set herfra være, at det kan være svært for leder at anerkende og erkende, at arbejdet eller arbejdsmiljøet har været for belastende for medarbejderen.

En forvaltningskonsulent har god erfaring med, at bruge Arbejdsmiljø København konsulenter i forbindelse med Indsatsen for Psykisk Sundhed til at hjælpe med den stressforebyggende del fx ved at præsentere konkrete stressforebyggende redskaber i personalegrupper, holde oplæg på HovedMED/MED og medvirke til at styrke det ledelsesmæssige fokus.

Pointer

- Der er brug for at løfte/booste arbejdet med at oversætte individuelle 'tilfælde' af psykisk overbelastning og stress til organisatorisk forebyggelse og arbejdet med systematisk at løfte udfordringer op på næste organisatoriske niveau.
- Der er brug for at træne leder i at adskille privat/arbejde i samtaler – og holde fokus på det, der kan handles på, på arbejdspladsen.
- Der er brug for, at ledere og MED/Trio arbejder med nyttige måder at have føling med og tale om psykisk overbelastning og stress på.
- Der er brug for afklaring af Københavns Kommunes tilgang til stress: "Ro" eller "Kom mest muligt på arbejde/kontakt med arbejdspladsen"?
- Der er brug for at afstemme Københavns Kommunes intention om "kontakt" med praktiserendes lægers tendens til at sygemelde.
- Der er brug for at kvalitetssikre "mest mulig på arbejde" med muligheder for arbejdsmodifikation og ledelsens forståelse/muligheder.

2. Samarbejdsproblemer og konflikter på arbejdspladsen

Ovenfor fremgik det, at over 1/3 af lederne har håndteret udfordringer med "Samarbejdsproblemer og konflikter på arbejdspladsen" det seneste år.

Andelen af ledere, der "I nogen grad" eller mere oplever vanskeligheder med at håndtere fravær, som handler om "Samarbejdsproblemer og konflikter på arbejdspladsen" er i gennemsnit 46% - altså knap halvdelen af lederne.

Spørgeskemaundersøgelsen viser endvidere, at ledere uanset ledelseserfaring i samme grad oplever, at fravær, som handler om samarbejdsproblemer og konflikter på arbejdspladsen, er vanskeligt at håndtere, selvom det bliver lidt nemmere med stigende ledelseserfaring.

Nogle ledere og chefer nævner, at det er vigtigt som leder at kunne "være i rum med konflikter" – og nogle forvaltninger har systematisk udbudt konfliktuddannelse til deres ledere. I interview med ledere nævnes vigtigheden af at have håndgribelige regler i forhold til at tage svære ting om samarbejdsproblemer op.

Personalejuristerne ser her en tendens til, at ledere i nogle forvaltninger i højere grad end andre, tager fat i det konfliktfyldte i rette tid og ikke lade det ligge for længe. Der er eksempler på, at en eller flere involverede sygemelder sig, når konflikter lades ligge for længe. Personalejuristerne oplever i tråd hermed at få henvendelser fra ledere med ønsket, om at jurister skal deltage i disse ”ubehagelige” samtaler.

Psykologerne i Tidlig Indsats og en forvaltningskonsulent nævner muligheden for og erfaringer med at omplacere en medarbejder til en anden arbejdsplads ved tilbagevenden efter fravær, som er forbundet med konflikter og samarbejdsproblemer på arbejdspladsen. Med det formål at afkorte fraværperioden og styrke trivslen.

Pointer

- Der er brug for tilgængelig kompetenceudvikling for ledere i konflikt håndtering
- Det kan være gavnligt at afsøge og styrke mulighederne for ”omplacering”, ved tilbagevenden efter konflikter på arbejdspladsen

3. Ubalance mellem krav og kompetencer

I gennemsnit svarer 22% af lederne, at de har håndteret udfordringer med ”Ubalance mellem krav og kompetencer”. BIF adskiller sig ved, at den tilsvarende andel er 46%, hvorimod andelen i TMF er 13%.

Andelen af ledere, der ”I nogen grad” eller mere oplever vanskeligheder med at håndtere fravær, som handler om ”Ubalance mellem krav og kompetencer” er i gennemsnit 40%. BIF skiller sig ud ved, at denne andel er 56%, hvorimod andelen i ØKF er 31%.

Set fra Tidlig Indsats’ perspektiv ”gemmer” problematikken med ubalance mellem krav og kompetencer sig tit i andre af de problematikker, som belyses her. Ubalance mellem krav og kompetencer har en tendens til at ”gemme sig” og ledere og medarbejderrepræsentanter har derfor brug for redskaber til at ”opfange” og forudse ”ubalancerne” tidligere – og turde i tale sætte dem.

Tidlig Indsats ser yderligere et behov for, at lederes kompetencer og muligheder styrkes i forhold til at skabe udviklingsforløb for medarbejdere, som mangler kompetencer indenfor deres fagfelt. Tidlig Indsats ser, at dette er en stigende udfordring, da der stilles større og større krav til de opgaver, som medarbejdere skal kunne løse.

Forvaltningernes konsulenter genkender problematikken med ubalance mellem krav og kompetencer mest i form af ”underkvalificerede” men også overkvalificerede medarbejdere.

I afsnittet om ”Rummelighed” i kapitlet ”Tydelig ledelse” behandles temaet ”ubalance mellem krav og kompetencer” særskilt og det understreges her, at undersøgelsen viser, at der er en oplevelse af at mulighederne for at rumme medarbejdere, som ikke kan leve op til kravene, er blevet mindre, og at der er mindre mulighed for omskoling, mulighed for andet arbejde med mere i takt med den stigende professionalisering og effektivisering.

Pointer

- Problematikker med ubalance mellem krav og kompetencer ”gemmer sig” og bliver derfor håndteret for sent.
- Ledere og repræsentanter har brug for redskaber til at ”opfange” og forudse, hvor ubalancerne er/kan opstå - tidligere.
- Det er udfordrende for ledere at tage fat i problemstillingen og tale om ubalance mellem krav og kompetencer.
- Der er behov for mere viden om og specifikke ledelseskompetencer til at skabe de bedst mulige udviklingsprocesser for arbejdspladsen og den enkelte.
- Det kan overvejes om spørgsmål om at afvikle eller fastholde i højere grad og i nogen sammenhænge kan løftes op på højere enhedsniveauer (eksempelvis på klyngeniveau).

4. Alvorlig kritisk sygdom

I gennemsnit svarer 31% af lederne, at de har håndteret udfordringer med ”Alvorlig kritisk sygdom”. TMF adskiller sig ved, at denne andel er 38%, hvorimod andelen er 22% i ØKF.

Andelen af ledere, der ”I nogen grad” eller mere oplever vanskeligheder med at håndtere fravær, som handler om ”Alvorlig kritisk sygdom” er i gennemsnit 39%. KFF skiller sig ud ved, at denne andel er 47%, hvorimod andelen i SUF er 36%.

Spørgeskemaundersøgelsen viser endvidere, at ledere - stort set uafhængigt af ledelseserfaring - oplever at fravær, som handler om alvorlig kritisk sygdom, er vanskeligt at håndtere.

Set fra personalejuristernes perspektiv handler det ved ”Alvorlig kritisk sygdom” om, at leder selv skal anerkende, at det er svært og søge hjælp tidligt.

Helt konkret skal de inddrage personalejuristerne tidligere, end det er tilfældet nu, og søge ledersparring eksempelvis i Tidlig Indsats på håndteringen.

Dette er meget i tråd med Tidlig Indsats' psykologers perspektiv på håndteringen af udfordringer vedrørende alvorlig kritisk sygdom, idet psykologerne her anerkender, at det kan være særligt vanskeligt for ledere at håndtere. Erfaringer fra Tidlig Indsats viser, at afklarende ledersparring er hjælpsomt og nødvendigt. Sparringen kan hjælpe leder til at se, hvordan han/hun kan varetage sit ansvar som leder, være aktiv og gå tæt på, selvom det er svært.

Ledere kan herfra set også have gavn af, at deres samtaler har mere fokus på fremdriften og en god holdbar balance mellem hensynet til arbejdsplads og den enkelte. At der bliver *tænkt langsigtet tidligt*. Tidlig Indsats ser ledere, der forståeligt nok vakler i deres håndtering af alvorlig kritisk sygdom, og at det ville hjælpe, hvis forvaltningen/MED/ledelseskæden forholdt sig til, hvordan nogle af de dilemmaer, som leder og kollegerne, havner i i disse situationer, mere principielt skal tackles. Tidlig Indsats peger på problematikken i, at leder, som det er nu, ofte oplever at stå alene med, hvad der kan være meget svære beslutninger – og samtidig er under pres på grund af for højt fraværstal oveni. (Se mere under Rummelighed i kapitlet ”Tydelig ledelse”).

Pointer

- Der er behov for guidelines til spørgsmålene: ”Hvordan håndterer vi alvorlig kritisk sygdom i Københavns Kommune?”
- Der er særligt behov for en mere fælles holdning/retningslinjer i Københavns Kommune i forhold til terminalt syge og eventuelt cancer.
- Der er behov for tidlig inddragelse af personalejura og tidlig sparring fra andre aktører.
- Der er behov for tilgængelig støtte til at træffe svære beslutninger.

5. Usikkerhed i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen

I gennemsnit svarer 30% af lederne, at de har håndteret udfordringer med ”Usikkerhed i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen”. BIF adskiller sig ved, at denne andel er 42%, hvorimod andelen er 25% i ØKF.

Andelen af ledere, der ”I nogen grad” eller mere oplever vanskeligheder med at håndtere fravær, som handler om ”Usikkerhed i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen” er i gennemsnit 39%. TMF skiller sig ud ved, at denne andel er 47%, hvorimod andelen i SUF og SOF er 37%.

Vanskelighederne ved håndteringen af usikkerhed i forbindelse med forandringer drejer sig ifølge ledere fx om den ”store forandringskadence” som Københavns Kommune oplever som stor organisation. ”Vi bliver forpustede”, ”Vi forcerer” og ”Nye initiativer og ny faglighed kommer i konstante bølger” som ikke når at lande. Nogle spørger: ”Er det holdbart, det vi har gang i?”

På forskellig vis nævnes af ledere og chefer, at det er et vilkår, at forandringer producerer fravær. Undersøgelsen viser, at der dog kunne være et uudnyttet potentiale i at øge inddragelsen af MED/Trio i forbindelse med forandringer. Det fremgår af undersøgelsen, at der er et potentiale i at styrke arbejdsmiljøgruppens/Trios arbejde med det systematiske arbejdsmiljø ved øget inddragelse af disse ved forandringer. I interview med arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter nævnes en god erfaring med ”at blive inviteret med på møde [oplæg] om forandringer.”

Helt konkret ville det kunne styrke forebyggelse og håndtering af nærvær – og fraværsfaktorer ved forandringer. Fra andre sammenhænge i Københavns Kommune er der gode erfaringer med at sætte mere fokus på at identificere forandringer, som er særligt kritiske, eller kan skabe særligt usikkerhed i nogle medarbejdergrupper.

Pointer

- Den høje forandringshastighed sætter sit præg.
- Der er brug for at aktivere MED/Trio mere i forebyggelse af fravær og sikre nærværet i ”forandringsbølgerne”.
- Der er brug for at udbrede redskaber til at identificere særligt kritiske forandringer, hvor nærvær- og fraværsfaktorer er særligt påvirkede.

Det systematiske, forebyggende arbejde med fravær og nærvær

47% af lederne svarer at arbejdsmiljøgruppe/Trio hos dem ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” arbejder systematisk med at forebygge fravær. 39% svarer at det sker ”I nogen grad” og 14% at det sker ”I ringe grad” eller ”Slet ikke”.

Både BUF og SUF adskiller sig positivt ved, at over 50% af ledere her svarer ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” til dette spørgsmål. ØKF adskiller sig her væsentligt fra gennemsnittet, idet kun 25% af lederne svarer, at arbejdsmiljøgruppe/Trio ”I meget høj grad” eller ”I høj grad” arbejder systematisk med at forebygge fravær og hele 41% af lederne i ØKF svarer, at det sker ”I ringe grad” eller ”Slet ikke”.

Se endvidere kapitlet ”Fælles ejerskab” om styrkelse af arbejdet i Trio/arbejdsmiljøgruppe/MED.

Pressede mellemledere, store ledelsesspænd og nærværende ledelse

Ledere fra nogle forvaltninger fremhæver udfordringen med nærværende og tæt-på ledelse på grund af store ledelsesspænd som betydende i forhold til forebyggelse og håndtering af trivsels- og fraværsudfordringer.

I det hele taget bliver der i interviewdelen af undersøgelsen talt rigtig meget ledelse og betydningen af, hvad leder og ledelse gør og har mulighed for at gøre. Og hvad det betyder, når ledelse ikke finder sted eller er muligt i tilstrækkeligt omfang. I ét lederinterview fremhæves det særligt, at det er en ”[bekymrende] tendens med mere afstand mellem leder og medarbejdere”, altså større ledelsesspænd. Meget ledelse, og mange af de ledelsesmæssige opgaver, som lederne skal bedrive ledelse i forhold til både den forebyggende og håndterende del af fraværsindsatsen, er afhængige af, at de relationelle aspekter af ledelsesdisciplinen har gode kår.

Det gælder når der skal følges systematisk op på samtaler og aftaler, kompetenceløft hos medarbejdere skal understøttes, når opgaven ”flytter sig” og kravene ændres, der skal ske løbende afstemning af forventninger i forhold til opgaven eller holdes øje med trivslen. Flere ledere bemærker i interviews, at der i Tillidsdagsordenens navn kommer mere afstand, mindre faglig ledelse, mindre nærværende ledelse og mere selvstyrende teams.

En leder uddyber sin besvarelse i spørgeskemaundersøgelsen: ”*Det er ikke håndteringen (mine kompetencer), der giver vanskeligheder, men mængden af problematikker, når man som [leder] er eneste ledelsesperson for 35 fastansatte + vikarer og også skal løse alle de andre ledelsesopgaver*”.

I interviews og i kommentarfelter i spørgeskemaet giver ledere flere gode eksempler på, hvordan de lykkes med nærværende og trivselsfremmende ledelse eksempelvis ved hjælp af hyppige og korte 1:1 samtaler mellem leder og medarbejder for at afstemme forventninger i forhold til kerneopgaven og få føling med trivsel. Andre har anvendt processer, som skaber klar retning for kerneopgaven eller (korte) ”nærværsamtaler” med medarbejdere, som ikke har haft fravær i tre måneder. Der findes utvivlsomt mange andre eksempler på god praksis og greb i Københavns Kommune, som kan opsamles og udbredes.

Interviews med arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter fra alle forvaltninger og interviews med konsulenter fra nogle forvaltninger understreger vigtigheden af at finde måder at skabe rammer for nærværende og forebyggende ledelse. Oplevelserne her går på ”meget tidspressede” (mellem)ledere, som ”ikke

er til stede”, ”ikke har fingeren på pulsen”, ikke får ”sat tydelige rammer” for opgavefordeling, som ”ikke har tid” til og mulighed for at yde den tæt-på faglige ledelse, der er brug for, eller til ”at løse de opgaver, som vil understøtte nærværsfaktorer på arbejdspladsen”. Nogle steder er dette dobbelt, når arbejdsmiljørepræsentant også har stort ”span of control” i forhold til sit repræsentantskab. Enkelte repræsentanter fra HovedMED nævner samme billede med pressede mellemledere.

Pointer

- Der er brug for at opsamle/udvikle/udbrede (nye) greb som styrker mulighederne for at udøve nærværende ledelse på arbejdspladserne
- Der er brug for at leder som forebyggelse fokuserer på at gøre det vigtigste: en klar retning i kerneopgaven og hyppig forventningsafstemning herom
- Der er brug for at vurdere om rammerne for at bedrive den ønskede ledelse er hensigtsmæssige.

Bilag I – Strukturering og afgrænsning af undersøgelsen

Strukturering af undersøgelsen

Kommunernes Landsforening (KL) og Forhandlingsfællesskabets model for en helhedsorienteret sygefraværsindsats – ”Huset - 6 elementer i den effektive sygefraværsindsats”¹⁷ – (her kaldet ”Huset”) er anvendt til strukturering af undersøgelsen og denne rapport.

Modellen implementeres som en del af Sygefraværsstrategien 2020 som ny fælles model i hele Københavns Kommune. Grundmodellen er udviklet af KL og Forhandlingsfællesskabet. Som model vil den selvsagt også skulle afspejle de specifikke forhold i Københavns Kommune.

I arbejdet med strukturering af nærværende undersøgelse er viden om de afgørende faktorer for en effektiv sygefraværsindsats i Københavns Kommune indarbejdet i modellen. Der er desuden taget højde for de særlige tilbud og støttefunktioner til ledere og medarbejdere, som Københavns Kommune har.

Undersøgelsen skal afdække *særligt prioriterede* fokusområder i Husets seks elementer. Fokusområderne er prioriteret i samarbejde med en arbejdsgruppe nedsat under Den tværgående sygefraværsgruppe i Københavns Kommune. Kriterierne for at prioritere et fokusområde har været, at:

1. De beskriver et felt med forventet væsentligt potentiale for forbedring i forhold til en mere professionel og effektiv sygefraværsindsats i Københavns Kommune.
2. De beskriver et felt, hvor Københavns Kommune har brug for mere præcis viden om tingenes tilstand samt spredning/variationer heri
3. I forlængelse af undersøgelsens resultater er det muligt at sætte strategisk ind med konkrete tiltag for at forbedre feltet, som fokusområdet berører.

Husets seks elementer – og undersøgelsens afgrænsning

Tydelig ledelse

Dette element i ”Huset” handler om ledelsesopgaven med at tydeliggøre klare værdier og derved skabe en kultur omkring sygefravær, som hele organisationen forstår og deler. Det handler om som leder på alle niveauer at gå forrest i sygefraværsindsatsen og sende

¹⁷ Kilde: Magasinet ”En kur mod sygefravær?”

<http://vpt.dk/psykisk-arbejds miljo/en-kur-mod-sygefravaer>

tydelige signaler om, hvad der er indsatsens mål og grundprincipper. Og derved sikre en fælles fortælling om indsatsen, som de konkrete initiativer og tiltag kan forstås i sammenhæng med.

I nærværende undersøgelse rettes særligt fokus på:

- Kommunikation om fravær i ledelseskæden
- Forventninger til fraværshåndteringen i ledelseskæden
- Ansvarsfordeling og fælles retning i ledergrupper og mellem ledelsesniveauer
- Ledelsesdialoger om fravær på og mellem ledelsesniveauer
- Overlevering af fraværsarbejdet ved ledesskift og omorganiseringer
- Balancer og dilemmaer vedrørende hensynet til den enkelte, kollegerne og kerneopgaven

Fælles ejerskab

Dette element handler om at skabe fælles ejerskab om sygefraværsindsatsen. At lederen har et særligt ansvar og specifikke opgaver i sygefraværsindsatsen, er indlysende, men det er ligeså vigtigt, at sygefraværsindsatsen er et fælles anliggende på arbejdspladsen og en fælles opgave, der skal løftes. Her er et aktivt og involveret MED-system omdrejningspunktet – både på strategisk og operationelt niveau. Et MED-system, hvor arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter har en afgørende rolle.

I nærværende undersøgelse rettes særligt fokus på:

- Inddragelsen af MED-systemet, herunder arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter i indsatsen
- Dilemmaer i roller og samarbejdet
- Hvordan fravær sættes mest nyttigt på dagsordenen både MED-systemet og i personalegruppen

Ordentlig statistik

Dette element handler om at monitorere og kortlægge sygefraværet systematisk og bruge denne viden aktivt. Det handler om at kende fraværets omfang og karakter og bruge statistikken til at fastholde et fokus på at nedbringe fravær. Det handler ligeledes om at sikre en tilgængelig og god statistik.

I nærværende undersøgelse rettes fokus på:

- IT-understøttelsen af fraværsindsatsen
- Brugen af fraværsstatistik/Rubin
- Hvorvidt fraværsstatistikken er brugervenlig
- Adgangen til data

Systematiske samtaler

Dette element handler om at gennemføre systematiske og virkningsfulde sygefraværs-samtaler i henhold til sygefraværspolitikken. Det sikrer et kontinuerligt ledelsesmæssigt fokus og rettidig handlen på sygdom og mistrivsel. Samtalernes formål er at udvise omsorg for medarbejderen og at sikre en hurtig afklaring af medarbejderens situation samt af mulighederne for at vende tilbage eller være mest muligt på arbejdet. Det handler også om at have tydelige rammer, som er ens for alle i fraværshåndteringen, og om hvordan samtalerne opfattes.

I nærværende undersøgelse rettes fokus på:

- Systematik
- Opfølgning
- Brugen af redskaber i samtaler
- Dilemmafulde samtaler
- Kvalitet og effekt af samtalerne

Tidlige indsatser

Dette element handler om de tilbud, der stilles til rådighed i forhold til at sætte ind tidligt ved mistrivsel eller sygefravær. I Københavns Kommune ligger alle de tværgående støttefunktioner og andre tilbud, som ledere og medarbejdere kan trække på, her.

I nærværende undersøgelse rettes fokus på:

- Rettidig og relevant brug af de tværgående støttefunktioner
- Nyttens af rådgivning og tilbud i de enkelte funktioner
- Det samlede støttesystem

Trivsel, arbejdsmiljø og social kapital

Dette element handler om at arbejde systematisk med at sikre høj trivsel, godt arbejdsmiljø og høj social kapital, da dette har en direkte indvirkning på sygefravær.

I nærværende undersøgelse rettes fokus mod:

- Nærværskultur
- Det systematiske forebyggende arbejde
- Følingen med generelle og individuelle trivsels- og fraværsfaktorer
- Trivsels- og fraværsproblematikker, som opleves særligt vanskelige at håndtere
- Fravær i forbindelse med forandringer

Fremgangsmåde

Undersøgelsen er gennemført på følgende måde:

- De prioriterede fokusområder blev vurderet i forhold til, om de bedst kunne af-dækkes ved hjælp af spørgeskema eller interview
- Spørgeskemaundersøgelsen blev struktureret og gennemført (se mere i bilag 2)
- Da de overordnede resultater for spørgeskemaundersøgelsen forelå, blev interviewguides udarbejdet specifikt til alle målgrupper. Interviewguides er struktureret efter Huset (se mere i bilag 3)
- Relevante resultater fra spørgeskemaundersøgelsen blev medtaget i interviewguides med henblik på nuancering af interviews med ledere eller med henblik på belysning fra andre målgruppers perspektiv
- I interviewguides indgik ligeledes de fokusområder, som ikke egnede sig til af-dækning i spørgeskemaundersøgelsen

Bilag 2 - Metodebeskrivelse spørgeskemadelen

Det anvendte spørgeskema er udarbejdet af Arbejdsmiljø København (AMK) i samarbejde med den tværgående sygefraværsgruppe og Kontor for HR i Økonomiforvaltningen. Spørgeskemaet er videreudviklet på baggrund af et spørgeskema udviklet i samarbejde med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i 2015.

Spørgeskemaet er kognitivt testet blandt ledere på forskellige niveauer og fra forskellige forvaltninger i Københavns Kommune. 16 ledere medvirkede i testningen af spørgeskemaet.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført som en elektronisk survey udsendt via e-mail-invitation.

Invitationer til at deltage i undersøgelsen blev udsendt den 8. december 2016 til alle ledere med e-mail adresser trukket i KKorg den 28. november 2016. Undersøgelsen blev lukket den 21. december 2016.

Data er indsamlet og opgjort i web-programmet Easyresearch. Statistisk bearbejdning er desuden foretaget i Excel og SPSS.

Der blev udsendt 2075 invitationer til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen. Af invitationen fremgik, at man kun skulle deltage i undersøgelsen, hvis man som leder varetog opgaver i forbindelse med håndtering af trivsels- og fraværsudfordringer.

Deltagere og svarprocenter

I alt 1091 ledere besvarede helt eller delvist det udsendte spørgeskema. Det svarer til en gennemsnitlig svardeltagelse på 53%. Højeste deltagelse var i SUF med 72%, hvorimod BUF havde den laveste deltagelse (36%).

Bevarelsesprocenterne i BUF og SOF var signifikant lavere end i SUF. De øvrige forvaltningers bevarelsesprocenter lå ikke signifikant under svarprocenten i SUF.

Tabel 7: Svarprocent fordelt på forvaltninger

Forvaltning	Invitationer antal	Svar antal	Svar pct.
BIF	83	55	66%
BUF	906	326	36%
KFF	95	61	64%
SOF	418	246	59%
SUF	375	268	72%
TMF	96	64	67%
ØKF	102	71	70%
Hovedtotal	2075	1091	53%

Med hensyn til deltagernes ledelsesprofil og anciennitet svarer 83%, at de primært er leder for medarbejdere. Deltagerne fra TMF skiller sig ud ved, at 25% svarer, at de primært er leder for ledere.

Omkring 80% angiver at være nærmeste leder for under 30 ansatte. Den største gruppe (37%) svarer, at de er nærmeste leder for 16-29 ansatte. I ØKF er der flest (31%), som angiver at være nærmeste leder for under 10 ansatte.

52% svarer, at de samlet set har 10 års ledererfaring eller derover. I SUF svarer 63%, at de har 10 års ledererfaring eller derover, hvorimod det kun gælder for 37% i ØKF.

Samlet set svarer 14%, at de har under et års anciennitet i nuværende lederjob. Der er betydelig forskel mellem forvaltningerne med hensyn til dette. Således svarer 9,5% i TMF og 28% i ØKF, at de har under et års anciennitet i nuværende lederjob.

54% svarer, at de inden for det sidste års tid har haft sygefraværssamtaler med 1-5 ansatte. Samlet set har 16% ingen sygefraværssamtaler haft inden for det sidste års tid. I TMF er det 27%, der ikke har haft sygefraværssamtaler, hvorimod det i BUF kun er 11%, der svarer at de ikke har haft sygefraværssamtaler inden for det sidste års tid.

Tabel 8: Hvor mange ansatte har du haft sygefraværssamtaler med inden for det sidste års tid?

Frafaldsanalyse

Antal samtaler	BIF	BUF	KFF	ØKF	SOF	SUF	TMF	hele KK
Ingen	13%	11%	26%	27%	12%	17%	27%	16%
1-5	62%	16%	57%	55%	52%	51%	59%	53%
6-10	18%	52%	16%	14%	25%	20%	13%	21%
>10	7%	53%	0%	4%	10%	11%	2%	10%
Respondenter	55	324	61	71	246	267	64	1088

Analysen af forskel mellem deltagere og ikke-deltagere i lederundersøgelsen:

- Der er relativt set en lidt større andel kvinder blandt dem, der har svaret i undersøgelsen, end blandt dem, der ikke har svaret.
- Med hensyn til alder, antal medarbejdere og lederniveau er der ikke forskel mellem de to grupper.
- Svarprocenten blandt de selvejende daginstitutioner i BUF er ikke forskellig fra svarprocenten blandt BUF's kommunale daginstitutioner.

Deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen betragtes således som værende repræsentative i forhold til den samlede ledergruppe i Københavns Kommune.

Bilag 3 – Metodebeskrivelse interviewdelen

Interviewdelen af undersøgelsen blev gennemført i perioden 17. januar 2017- 21. februar 2017 og består af 28 semi-strukturerede interviews med 12 forskellige målgrupper.

Udvalgte målgrupper

De udvalgte målgrupper er:

1. Øvre chefniveauer i alle forvaltninger
2. Centrale og decentrale konsulenter i forvaltningerne
3. Fællestillids- og medarbejderrepræsentanter fra forvaltningernes HovedMED
4. Ledere med aktuelle fraværsudfordringer fra alle forvaltninger
5. Ledere med erfaringer med at knække en fraværskurve fra alle forvaltninger
6. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter fra alle forvaltninger
7. Personalejurister fra Personalejura og Forhandling i Koncernservice
8. Psykologer i Tidlig Indsats
9. Konsulenter fra Arbejdsmiljø Københavns Task Force ved højt sygefravær
10. Konsulenter fra Jobcenter København
11. Arbejdsmiljø Københavns undervisere på lederkurset: Balancen mellem empati og handlekraft – om at håndtere vanskelige fraværsløb
12. Arbejdsmiljø Københavns underviser på kursus for Trio: Fokus på fravær og de nærværende

Tabel 9: Type og fordeling af interview for de enkelte målgrupper

MÅLGRUPPE	TYPE	ANTAL INTERVIEWS	ANTAL DELTAGERE
Øvre chefniveau	Gruppeinterview (1½time). Forvaltningsspecifikt	7	Deltagere fra forskellige øvre ledelseslag i hvert af de 7 interviews: SOF (3), KFF (4), BUF (5), TMF (4), ØKF (2), SUF (4), BIF (4) – i alt 26 deltagere
Centrale og decentrale konsulenter	Gruppeinterview (1½time). Forvaltningsspecifikt	7	Centrale og decentrale konsulenter i hvert af de 7 interviews: SOF (5), KFF (1), BUF (2), TMF (3), ØKF (1), SUF (4), BIF (4) – i alt 20 deltagere
Fællestillids- og medarbejder-repræsentanter fra HovedMED	Fokusgruppeinterview (2 timer) Alle forvaltninger	1	FTRere/TR/AMR fra ØKF (1), SUF (2), SOF (2), BUF (2), TMF (3), KFF (1), BIF (2) - i alt 13 deltagere
Ledere m. aktuelle fraværsudfordringer	Fokusgruppeinterview (2 timer) Alle forvaltninger	2	1 fokusgruppeinterview med ledere fra SOF (1), BUF (2) og SUF (2) – i alt 5 deltagere. 1 fokusgruppeinterview med ledere fra BIF (1), TMF (2), KFF (2), ØKF (2) – 7 deltagere
Ledere m. erfaring m. at knække en fraværskurve	Fokusgruppeinterview (2 timer) Alle forvaltninger	2	1 fokusgruppeinterview med ledere fra SOF (3), BUF (3) og SUF (3) – i alt 9 deltagere. 1 fokusgruppeinterview med ledere fra BIF (1), TMF (1), KFF (2), ØKF (1) – i alt 5 deltagere
TR og arbejdsmiljørepræsentanter	Fokusgruppeinterview (2 timer) Alle forvaltninger	2	1 fokusgruppeinterview med arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter fra SOF (3), BUF (2) og SUF (2) – i alt 7 deltagere. 1 fokusgruppeinterview med arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter fra BIF (1), TMF (1), KFF (2), ØKF (2) – i alt 6 deltagere
Personalejurister fra Konsernservice	Gruppeinterview (2½ time)	1	2 personalejurister
Psykologer fra Tidlig Indsats	Gruppeinterview (1½ time) Enkeltinterview (1½ time)	1 1	3 psykologer 1 psykolog
Konsulenter fra Jobcenter	Gruppeinterview (1½ time)	1	2 jobkonsulenter
Konsulenter fra Task Force ved højt fravær	Gruppeinterview (1½ time)	1	5 Arbejdsmiljø København, Task Force konsulenter
Undervisere på lederkursus Empati og Handlekraft – om vanskelige fraværsløb	Gruppeinterview (3/4 time)	1	2 Arbejdsmiljø København konsulenter
Underviser på Trio-kursus om fravær og de nærværende	Interview (3/4 time)	1	1 Arbejdsmiljø København konsulent
Samlet antal interviews/deltager		28	107

Rekruttering af interviewpersoner

Forvaltningernes sygefraværsansvarlige blev bedt om at invitere et bestemt antal deltagere fra egen forvaltning for følgende målgrupper: Øvre chef-niveauer, centrale og decentrale konsulenter, ledere med aktuelle fraværsudfordringer, ledere med erfaringer med at knække en fraværskurve, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, repræsentanter for HovedMED.

BIF, ØKF, TMF og KFF blev bedt om at invitere cirka to deltagere til fokusgruppeinterview for ledere og arbejdsmiljørepræsentant/tillidsrepræsentant. De tre større forvaltninger blev bedt om at invitere cirka tre deltagere til disse fokusgruppeinterviews. Det gjaldt særligt for BUF, at de bad Arbejdsmiljø København om hjælp til at finde ledere og arbejdsmiljørepræsentanter/tillidsrepræsentanter til fokusgruppeinterviews. Disse blev lokaliseret fra timebanksopgaver eller forløb fra Task Force-projekt ved højt fravær.

Forberedelse og gennemførelse af interviews

Inden hvert interview fik alle deltagere tilsendt en mail med en beskrivelse af formålet og de overordnede temaer for interviewet. Der blev stillet tre forberedende spørgsmål og deltagerne blev opfordret til at bringe øvrige temaer ind, som ikke fremgik af mailen.

Til interviews med hver målgruppe udarbejdedes specifikke interviewguides struktureret ud fra "Huset"s seks elementer og med udspecificerede spørgsmål og temaer til afdækning i overensstemmelse med de særligt prioriterede fokusområder.

I interviews med deltagere fra én forvaltning blev udvalgte forvaltningsspecifikke temaer og resultater fra spørgeskemaundersøgelsen indarbejdet med henblik på at uddybe og nuancere disse. Gennemgående for alle forvaltningsspecifikke interviews blev de fem trivsels- og fraværspromatikker, som flest ledere i hver forvaltning havde angivet som udfordrende, indarbejdet i interviewguides og udfoldet i interviews set fra forskellige målgruppers perspektiv. I ikke forvaltningsspecifikke interviews blev de fem trivsels- og fraværspromatikker, som flest ledere samlet i Københavns Kommune havde angivet som udfordrende, indarbejdet i interviewguides og udfoldet i interviews.

Interviews blev gennemført af fem konsulenter fra Arbejdsmiljø København. Én konsulent har været gennemgående på 24 af 28 interviews.

På hvert interview deltog to konsulenter. Den ene interviewede deltagerne ved brug af den specifikke interviewguide, og den anden opsamlede pointer på plancher struktureret efter henholdsvis "Styrker", "Udfordringer" og "Behov og idéer".

Interviewerne mødtes to til tre gange undervejs for at sikre, at vigtige temaer kunne bæres videre til andre relevante interviews. Den gennemgående konsulent medvirkede også til, at temaer fra et interview kunne viderebringes til belysning og uddybning i andre interviews

Bearbejdning af data

Efter hvert interview blev plancherne renskrevet af en af de deltagende konsulenter i et opsamlingsdokument for hver målgruppe. I hvert opsamlingsdokument blev data fra interviews struktureret efter "Huset"s seks elementer og med angivelse af, hvilken forvaltning udsagn og input oprinder fra. Data blev, hvor det var relevant, tematiseret i underemner i "Huset"s elementer. Alle input blev anonymiseret.

I den videre proces med at bearbejde data blev materialet gennemlæst og tematiseret yderligere med henblik på at belyse de udvalgte fokusområder. Temaer, som ikke var forudset vigtige, men optrådte stærkt i materialet, blev ligeledes analyseret. I bearbejdningen har der særligt været fokus på at identificere de temaer, som gennemgående blev tillagt stor (men ikke nødvendigvis samme) betydning af deltagere på tværs af alle forvaltninger, eller de temaer hvor der tilsyneladende var en væsentlig variation eller meget forskellige oplevelser set fra forskellige målgruppers perspektiv. Et tema blev i videst muligt omfang søgt belyst og beskrevet fra alle relevante aktørers perspektiv.

Undersøgelse af sygefraværs- indsatsen og kommunens understøttelse af lederne

Udarbejdet for Økonomiforvaltningen
af:

Arbejdsmiljø København

Enghavevej 82

2450 København SV

Tlf.: 33 66 57 66

E-mail: amk@amk.kk.dk

Marts 2017

