

SAMARBEJDE OM FOREBYGGELSE OG HÅNDTERING AF SYGEFRAVÆR

Teksam temadage
Kolding, Aalborg, Hvidovre – maj23

Partner, PhD og Adjungeret forsker
Ulrik Gensby
uge@teamarbejdsliv.dk



FORMÅL

- At give et overblik over, hvad der er medvirkende til en sygefraværsindsats, som adresserer både forebyggelse og håndtering og som tilrettelægges, så den sker på tværs af samarbejdsrelationer i organisationen
- At præsentere to konkrete redskaber og øvelser som kan understøtte ledere og medarbejdere i at samarbejde om en sammenhængende, organisatorisk sygefraværsindsats

TAG MED HJEM BUDSKABER

- Ledelse af sygefraværersindsatsen

Sørg for at koble den operationelle ledelse med det relationelle



lederskab

- Sygefraværersindsats med social kapital

Understøt relationerne i teamet, mellem teams og mellem ledere og



medarbejdere på forskellige niveauer

- Sammenhængende sygefraværersindsats

Tag hånd om individuelle behov hos den sygemeldte og behov hos



teamet i de forskellige faser af sygefraværet

- Løbende læring for 'god praksis'

Sørg for at følge op på håndtering af sygefravær, så det kan vurderes



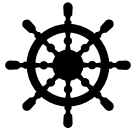
om principper og tiltag efterleves, og erfaringer spiller tilbage til forebyggelse

1.



LEDDELSE AF SYGEFRAVÆRSINDSATSEN

- Udfordring 1: At koble den operationelle og relationelle ledelse af sygefraværsindsatsen



TILGANGE TIL LEDELSE AF SYGEFRAVÆRSINDSATSEN

| Operationel ledelse af sygefraværsindsats | Relationel ledelse af sygefraværsindsats |
|---|--|
| Målopfyldelse | Samspil mellem ledere og medarbejdere |
| Systemer og procedure | Videndeling og trivsel |
| Handling følger stilling (vertikalt) | Samarbejde og koordinering i teams (horisontalt) |
| Styring af indsats | Engagement og ejerskab |
| Monitorering og data | Udvikling af kompetencer |
| Efterleve regler og målsætninger | Erfaringsudveksling og opfølgning |

Tilpasset efter Oxford Research, 2018

2.



SYGEFRAVÆRSINDSATS MED SOCIAL KAPITAL

- Udfordring 2: At styrke den sociale kapital gennem samarbejde og koordinering på tværs



SAMARBEJDE HAR BETYDNING FOR SYGEFRAVÆRSINDSATS

– MEN IKKE STRAIGHT FORWARD

- Syn på roller, ansvar, handlemuligheder varierer alt efter perspektivet der ser?
- Forskelle på interesser og funktioner
- Konkurrerende mål, hensigter og værdier
- Variation i ressourcer og kompetencer
- Ofte asymmetrisk information og viden
- Udfordrende ”timing” - reaktiv-proaktiv?

- En ‘giftig cocktail’ af procesudfordringer

MacEachen et al 2010, Young et a. 2005, 2013

FORBINDENDE SAMLENDE BROBYGGENDE

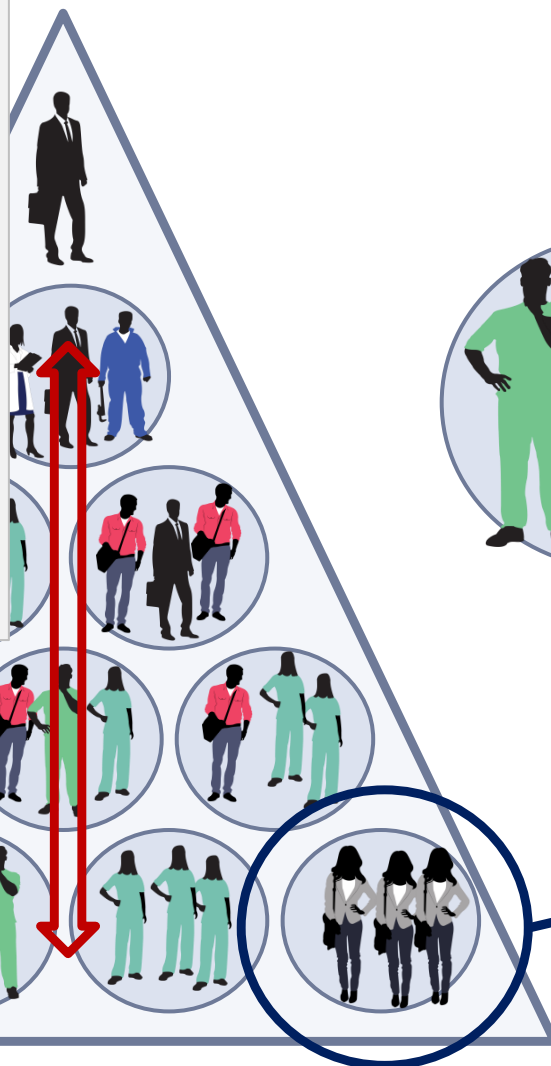
• Medarbejder – leder – ledelse

Fx

- Hensyn til behov og synspunkter når leder træffer beslutninger
- Gensidig respekt/anerkendelse
- Forståelse for det arbejde medarbejderne udfører

Fx

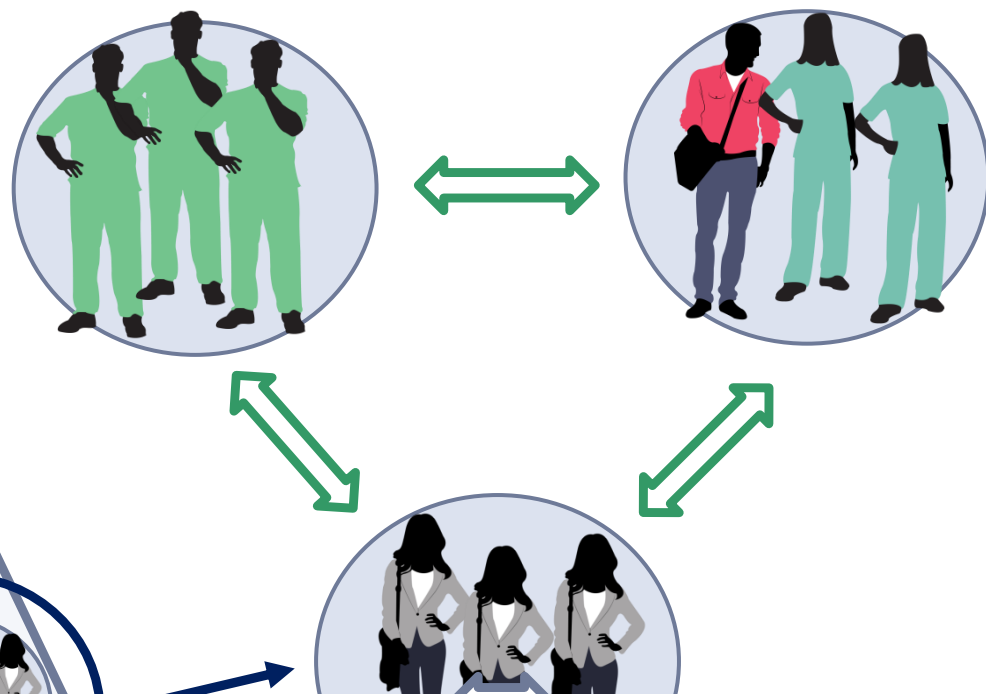
- Medarbejdere involveret i beslutninger om forandringer
- Fælles forståelse om hvordan opgaverne skal udføres



Mellem teams

... på tværs mellem teams, mellem afdelingerne, mellem faggrupper FX

- Anerkendelse
- Enighed om de vigtigste mål
- Nødvendig information
- Tillid til at de andre gør arbejdet godt



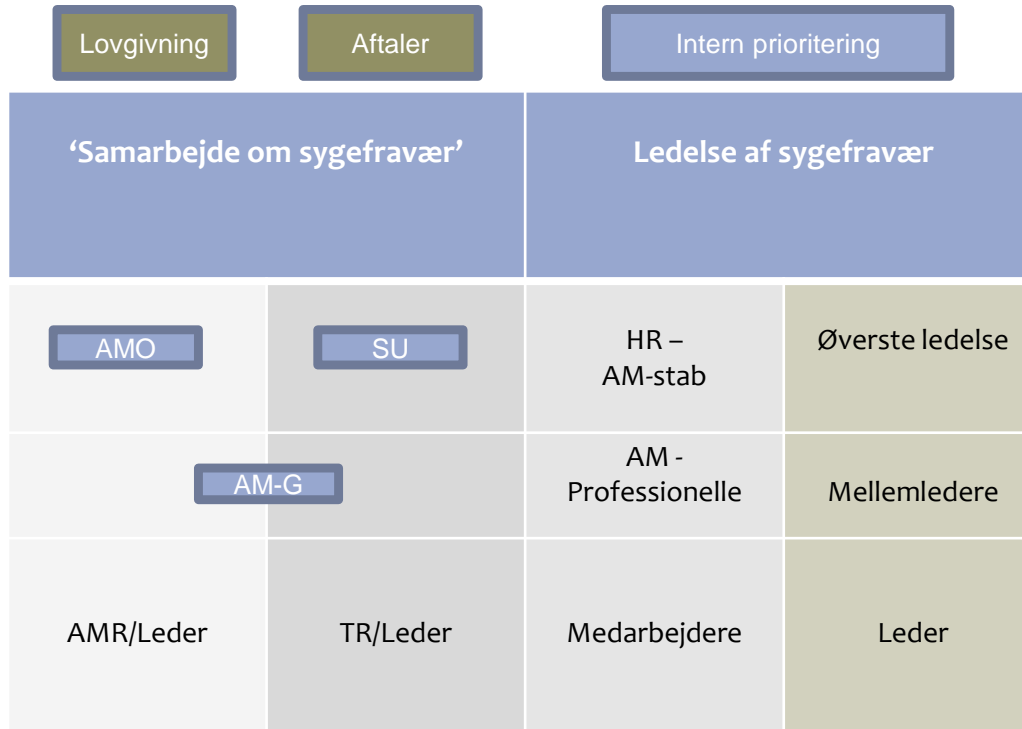
I teamet

Fx

- Enighed om hvad der er det vigtigste i arbejdsopgaverne
- Tillid til teamets evne til at gøre arbejdet godt
- Ligeværdighed
- Sammenhæng mellem ressourcer og arbejdsmængde



SAMARBEJDE OG VIDENDELING PÅ TVÆRS



Muligheder:

- Ikke hinandens modsætninger
- Synergi mellem indsatser
- Hinandens forudsætninger!



DEN POSITIVE OG DEN NEGATIVE UDVIKLINGSSPIRAL

Fælles mål

Fælles sprog og delt viden

Gensidig respekt

Kommunikation, der er

- Hyppig
- Rettidig
- Præcis og forståelig
- Problemløsende

Funktionsrettede mål

Specialiseret viden

Manglende respekt

Kommunikation, der er

- Sjælden
- Forsinket
- Upræcis
- Fingerpegende

3.



SAMMENHÆNGENDE SYGEFRAVÆRSINDSATS

- Udfordring 3: At sikre og varetage hensynet til teamet og den sygemeldte medarbejder

KORT SYGEFRAVÆR OG ARBEJDSKULTUR

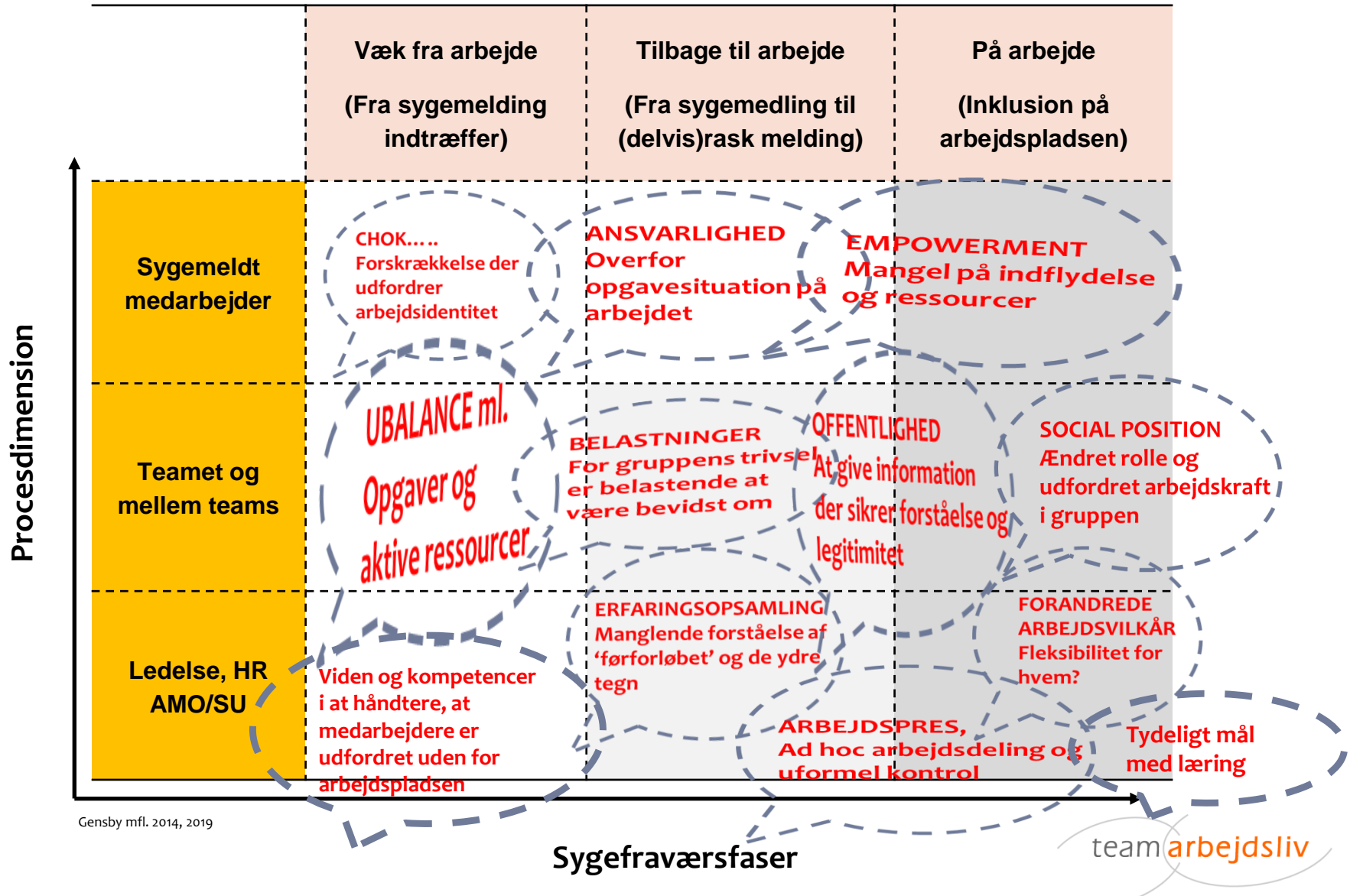
Fem faktorer ved en 'syg' kultur

- | | | | | |
|---|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1. Sygenærvær • Går syg på arbejde • Udtryk for usund adfærd • Toppen af isbjerget • Dækker over reel lidelse | <ul style="list-style-type: none"> • 2. Ventil og personlig coping • Håndhæve personlige grænser • Oplevelse af (u)retfærdighed • Udtryk for manglende restitution og længere tids arbejdspress | <ul style="list-style-type: none"> • 3. Sociale årsager • Problematik relateret til privatliv (fx pårørende og/eller skilsmisse) • Problematik relateret til livsfase (graviditet, børnefamilier, work-life (u)balance, kroniske lidelser) | <ul style="list-style-type: none"> • 4. Fravær af rollemodeller • Problematik relateret til unge og nyansatte • Afkoder de erfarnes normer og adfærd • Kort intro periode kan føre til usikkerhed om adfærd og normer | <ul style="list-style-type: none"> • 5. Oplevet fravær • Fortælling om højt fravær • Skaber en 'kognitiv' faldgrube som kan være ude af trit med generel situation (jf. data om fravær) |
|---|---|---|---|--|

Tilpasset efter Gensby & Husted 2013, Gensby mfl. 2014, Gensby 2019, Ankerstjerne Eriksen, 2022



ORGANISATORISKE UDFORDRINGER I SYGEFRAVÆRSINDSATS



ORGANISATORISKE UDFORDRINGER OG TILTAG

SCAN JERES SYGEFRAVÆRSPOLITIK



| | Væk fra arbejde (Fra sygemelding indtræffer) | Tilbage til arbejde (Fra sygemelding til (delvis)rask melding) | På arbejde (Inklusion på arbejdspladsen) |
|-------------------------------|--|--|--|
| SYGEFRAVÆR | | | |
| Den sygemeldte medarbejder | 1 | 2 | 3 |
| Teamet og mellem teams | 4 | 5 | 6 |
| Ledelse, HR AMO/SU | 7 | 8 | 9 |

Indsatsniveau

Tilpasset efter Gensby mfl. 2014, 2019, TeamArbejdsliv, 2022

Sygefraværtsfaser



Scor sygefraværtspolitik fra 1-9

GRUPPEØVELSE MED REDSKAB 1

SOCIAL STØTTE FØR OG EFTER SYGEMELDING



REDSKAB 1: SOCIAL STØTTE FØR OG EFTER SYGEMELDING

| | Det gode psykiske arbejdsmiljø | Før sygefravær/tegn på belastning | Efter sygefravær og tilbagevenden |
|---|---|--|--|
| Internt i det enkelte team/afdeling | Fx Teamets forståelse af kerneopgaven og evne til tilpasninger | Fx Teamets prioritering af arbejdsopgaver og fokus på kvalitet i opgaveløsning | Fx Teamets opfølgning på arbejdsdeling og opgaveløsning med fokus på at lære af fejl |
| På tværs af teams/afdelinger | Fx anerkendelse af hinandens betydning for opgaveløsning og videndeling på tværs af teams | Fx udlån af medarbejdere / rotation mellem arbejdsfunktioner mellem teams | Fx opfølgning på medarbejderressourcer evt. 'flyverfunktion' på tværs af teams |
| Mellem nærmeste leder og medarbejderniveau | Fx Lederens evne til at skabe tillid og pleje af relationer | Fx Lederes muligheder for spotte problemer hos den enkelte og teamet | Fx Lederens rum for at tilpasse arbejds gange og krav i arbejdet og inddrage medarbejdere i forandringer |
| Mellem topleder og medarbejderniveau | Fx Samarbejde om afstemning af forventninger og gensidig forståelse af opgaveløsning | Fx Samarbejde om at sikre de nødvendige rammer for at lykkes | Fx Samarbejde om erfaringsudveksling og videndeling om 'før-forløb' / trivsel i teams |

GRUPPEØVELSE MED REDSKAB 2

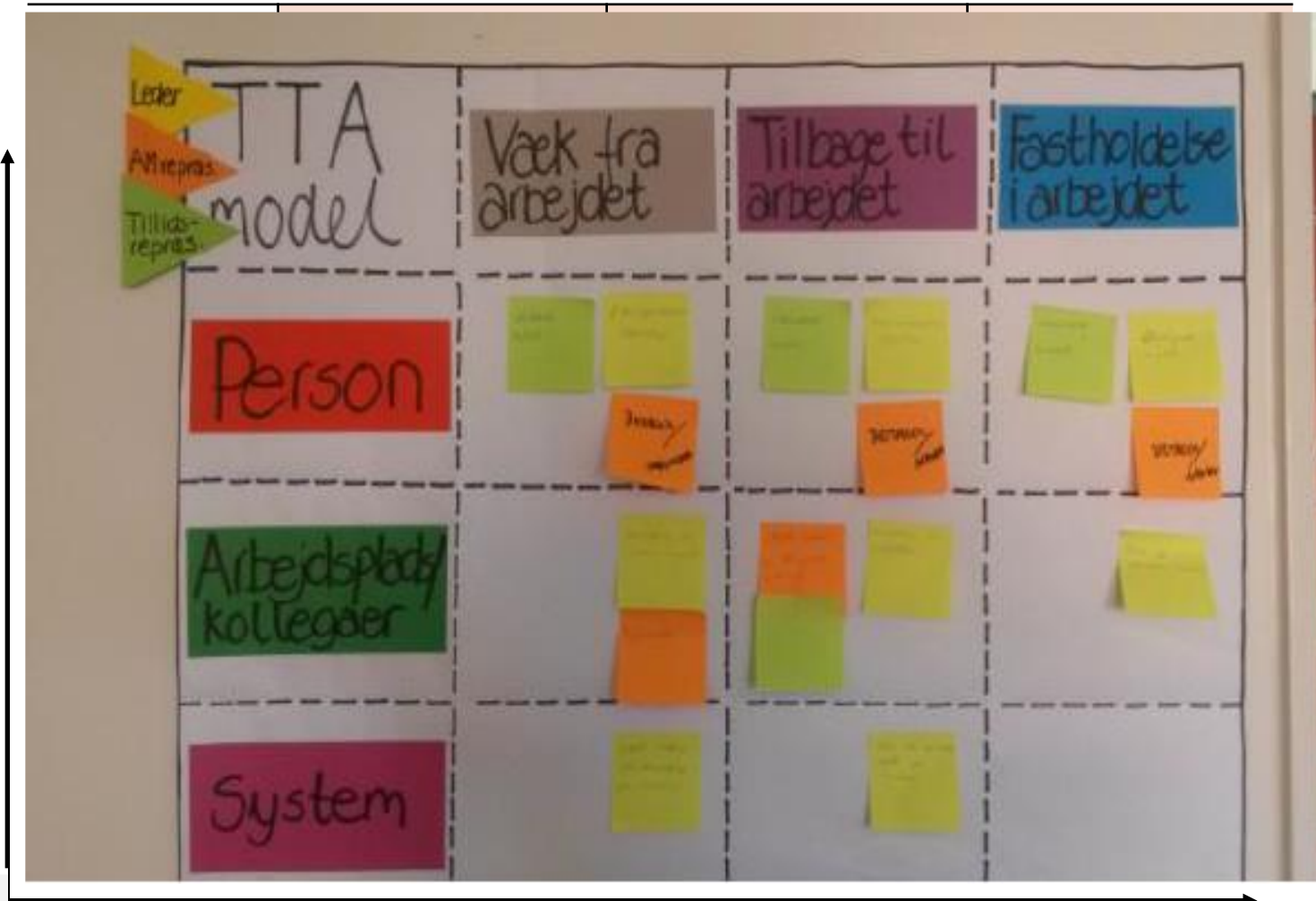
ROLLER OG VIDEN I SYGEFRAVÆRSINDSATSEN



REDSKAB 2: ROLLER OG VIDEN I SYGEFRAVÆRSINDSATSEN

- TR, AMR OG LEDER

Indsatsniveau



Koncern HR, Region Sjælland 2014, TeamArbejdsliv 2017

Sygefravær-faser

teamarbejdsliv

REDSKAB 2: ROLER OG VIDEN I SYGEFRAVÆRSINDSATSEN

- Diskussion i mindre grupper fordelt efter TR, AMR og Leder:

Afklar hvilke aktører, der er i fokus og vælg en farve post-it-sedler til hver af disse

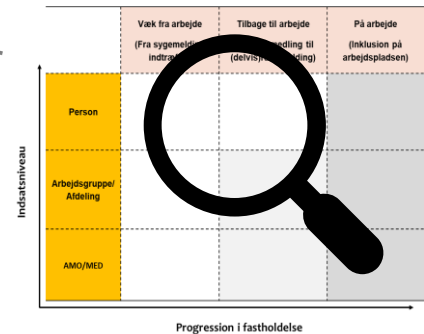
Hver nysgerrig på, hvordan i kan jeres viden og gøre hinanden bedre

- Skriv hver aktørs bidrag/opgaver på én farve post-it-sedler (én opgave på hver seddel) og sæt dem ind i matricen

Vurder hvor det fungerer/har fungeret godt – sæt gule smiley'er

Vurder hvor det halter/har haltet eller med fordel kunne blive bedre – sæt røde trekkanter på

- Reflekter over billedet – og kom gerne med forslag til, hvad der kunne understøtte din rolle og brug af viden sygefraværsindsatsen



REDSKAB 2: ROLLER OG VIDEN I SYGEFRAVÆRSINDSATSEN

- TR, AMR OG LEDER



| | Væk fra arbejde (Fra sygemelding indtræffer) | Tilbage til arbejde (Fra sygemelding til (delvis)rask melding) | På arbejde (Inklusion på arbejdspladsen) |
|-----------------------------------|---|---|---|
| SYGEFRAVÆR | | | |
| Den sygemeldte medarbejder | Fx AMR opmærksomhed på krav i arbejdet | Fx TR støtter omsorgssamtale og hjælper leder med at identificere muligheder for tilbagevenden | Fx AMR bistår leder og TR med opfølgning ift. krav i arbejdet og tilpasninger |
| Teamet og mellem teams | Fx TR skaber gode relationer til kolleger | Fx AMR hjælper leder med viden om arbejdsmiljø og trivsel og hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse | Fx TR deltager på tavlemøder/afdelingsmøder og hører om opgaveløsning i teamet |
| Ledelse, HR AMO/SU | Fx AMR opmærksom på brug af viden om arbejdsmiljø og sygefravær fra APV | Fx TR og Leder har koordinationsmøder om principper og tiltag som tages op som fast punkt på SU-møder | Fx TR, AMR og Leder følger op på sygefraværsindsats/flow-analyse som led i årlige arbejdsmiljødrøftelse |

Indsatsniveau

Tilpasset efter Gensby mfl. 2014, 2019, TeamArbejdsliv, 2022

Sygefraværfsfaser



4.



LØBENDE LÆRING FOR 'GOD PRAKSIS'

- Udfordring 4: At understøtte udvikling af god praksis gennem samspil og videndeling mellem ledere og medarbejdere



LEDELSE – OG SAMARBEJDSYSTEMET BETYDNING FOR LÆRING

- Brug arbejdsmiljøviden og erfaringer med forebyggelse til at informere det afhjælpende arbejde med tilbagevenden efter sygemelding
- Brug viden om det afhjælpende arbejde med tilbagevenden efter sygemelding til at informere det forebyggende arbejdsmiljøarbejde
- **Hvordan sikrer vi det? – Bud på en køreplan i egen virksomhed:**
 1. Identificer, hvor der er behov for udvikle social støtte og styrke de sociale relationer på tværs af Jeres organisation (jf. redskab 1)
 2. Genbesøg og scan Jeres sygefraværspolitik ift. udviklingsområder (jf. redskab 2)
 3. Brug SU som løftestang til at drøfte og definere interne roller og viden i sygefraværsindsatsen (jf. redskab 2) og revidere politik
 4. Brug tid på sygefraværsindsatsen som et fastpunkt på SU-møder
 5. Drøft behovet for en sygefraværskoordinator evt. gennem AMO
 6. Skab plads og tid til tværgående koordinationsmøder fx TRIO (ml. TR, nærmeste leder og AMR)
 7. Brug tavlemøder i afdelinger til at følge med i teamets belastning, prioritering og fælles opgaveløsning
 8. Følg op på sygefraværsindsatsen som led i den årlige arbejdsmiljødrøftelse -> link tilbage til SU

TAG MED HJEM BUDSKABER

- Ledelse af sygefraværsindsatsen

Sørg for at koble den operationelle ledelse med det relationelle



lederskab

- Sygefraværsindsats med social kapital

Understøt relationerne i teamet, mellem teams og mellem ledere og



medarbejdere på forskellige niveauer

- Sammenhængende sygefraværsindsats

Tag hånd om individuelle behov hos den sygemeldte og behov hos



teamet i de forskellige faser af sygefraværet

- Løbende læring for 'god praksis'

Inddrag samarbejdsudvalget (SU) i en løbende dialog den løbende



vidensopsamling, så det kan vurderes om principper og tiltag efterleves, og erfaringer spiller tilbage til forebyggelse

Hvad er I blevet inspireret til at tage med videre til dialog i jeres område/arbejdsplads?



REFERENCER

- **Gensby U**, Limborg HJ, Mahood Q, Ståhl C, Albertsen K. *Employer strategies for preventing mental health-related work disability: A scoping review.* Nordic Journal of Working Life Studies 2019; 9 (1) 57-101
- Cullen K, Irvin E, Collie A, Clay F, **Gensby U**, Jennings P, Hogg-Johnson S, Kristman V, Laberge M, McKenzie D, Palagyi A, Rusecaite R, Sheppard D, Steenstra I, Van Eerd D, Amick BC III. *Effectiveness of workplace interventions in return-to-work for musculoskeletal, pain-related and mental health conditions: an update of the evidence and messages for practitioners.* Journal of Occupational Rehabilitation 2017; 28 (1) 1-15
- **Gensby U**, Labriola M, Irvin E, Amick BC III, Lund T. *A classification of components of workplace disability management programs: Results from a systematic review.* Journal of Occupational Rehabilitation 2014; 24 (2) 220-241
- Hasle P, Thoft E, Gylling Olesen K. *Ledelse med social kapital.* L&R Business. 2010

team**arbejdsliv**

OM TEAMARBEJDSLIV YDELSER OPGAVER OG VIDEN REFERENCER

OPGAVER OG VIDEN

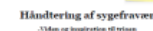
Aktuelle opgaver
Hvad har vi lavet?
Videnskabelige artikler
Publikationer
Præsentationer
Videoer

Læs vores produktblade



Aktuelle opgaver

| Titel | Kategori |
|---|----------------------|
| Værktøjer til samarbejdskonsulenternes arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø [vis mere] | Konsulentopgave |
| Evaluering af AMO-reformen [vis mere] | Evaluering/udredning |
| Arbejdstid og mentalt helbred [vis mere] | Forskning |
| Relationel koordinering på byggepladser [vis mere] | Forskning |
| Evaluering af SPARK [vis mere] | Evaluering/udredning |
| Årlig redegørelse arbejdsmiljøcertificering [vis mere] | Evaluering/udredning |
| Brugerundersøgelser for Arbejdstilsynet [vis mere] | Evaluering/udredning |
| Optagning på APV i Køge Kommune [vis mere] | Konsulentopgave |
| MSB – hvordan kommer man videre efter måling? [vis mere] | Konsulentopgave |



Tak for Jeres opmærksomhed og til mine kolleger i TeamArbejdsliv