



# Kronik

26. OKTOBER 2010

Pernille  
ByskovBo  
Smith  
Anne Grethe  
Stadil

Hvis sygefraværet skal ned, skal ansatte have større indflydelse på deres job

## Færre sygemeldinger

**Er et fald** i sygefravær et realistisk mål? Sygefravær er et fænomen, mange er i berøring med, og fænomenet har betydning for os som individer. Samtidig slår regeringen i handlingsplanen for at nedbringe sygefraværet fra 2008 fast at "samfundsøkonomisk er sygefraværet en stor belastning, 37 milliarder kroner. Så meget skønnes de samlede udgifter at have været til sygedagpenge og til løn under sygdom i 2006". Det er derfor ikke overraskende, at flere kommuner i budgetforligene for 2011 ønsker et reduceret sygefravær. Men desværre er der meget langt fra ønsker til at gennemføre konkrete forandringer, som virker. Sygefravær er en kompleks problemstilling, og årsagerne til sygefravær er mange.

Vi vil i denne kronik give et eksempel på en kommunal enhed, hvor et reduceret sygefravær var en af de positive effekter, der blev opnået. Formålet med de gennemførte forandringer var personale- og organisationsudvikling. Eksemplet vil vi koble med den nyeste viden inden for forskning og undersøgelser om sygefravær.

**Eksemplet** er en kommunal arbejdsplads med ca. 100 sygeplejersker ansat i Sygepleje og Rehabilitering i Faaborg-Midtfyn Kommune. Det samlede fravær (sygefravær, barnets første sygedag, graviditetsgener, paragraf 28 fravær og delvis sygemelding) var i 2008 på 8,5 pct. Efter gennemførelse af udviklingsaktiviteter var det samlede fravær 5,9 pct. i 2009, og opgjort efter de første otte måneder af 2010 er det samlede fravær 3,3 pct. I timer udgjorde fraværet i 2008 ca. 835 timer pr. måned ud af 9775 arbejdstimer, og fraværet er i 2010 faldet til 320 timer pr. måned.

Der har ikke været væsentlig udskiftning af personalet, som kan forklare faldet i fravær. Vi må antage, at årsagen er de gennemførte personale- og organisationsudviklingsaktiviteter.

Vi vil fremhæve to af disse udviklingsaktiviteter. Over en toårig periode arbejdede sygeplejerskerne med at beskrive den sygepleje, de skal yde til patienterne i Faaborg-Midtfyn Kommune. De faglige dialoger medvirkede til at styrke sygeplejerskernes fælles identitet og rolle i kommunen efter kommunalreformen. Det blev tydeligere for sygeplejerskerne selv og for samarbejdspartnerne, hvad der er sygeplejerskernes bidrag til sammenhængende patientforløb. Selve processen førte frem til en konkret sygeplejeprofil. Arbejdet med en faglig profil resulterede også i, at sygeplejerskerne bedre kunne stille forventninger til deres samarbejdspartnere og indgå i målrettet samarbejde om patienterne og hos patienterne. Sideløbende blev de konkrete sygeplejefaglige indsatsområder beskrevet i standard-plejeplaner og i procedurer, således at krav og forventninger til sygeplejerskernes bidrag blev meget tydelige for alle.

Man opnåede med denne type tiltag, at medarbejderne oplever høj grad af indflydelse på deres arbejde, det bliver tydeligt, hvad meningen er med deres arbejde, og deres egen rolle bliver tydelig. Effekten på sygefravær bekræftes af en dansk undersøgelse gennemført af Rugulies m.fl. Den viser sammenhæng mellem en række af psykosociale arbejdsmiljøfaktorer og sygefravær. Medarbejdere, der udsættes for vold og trusler om vold, med høje følelsesmæssige krav, høje krav om at skjule følelser, lav indflydelse på arbejdet, lav mening med arbejdet, lav ledelseskvalitet og rollekonflikter, har mere sygefravær.



**Der er meget langt fra kommunernes ønsker om at nedbringe sygefraværet til at gennemføre forandringer, der også virker.**

**Det andet tiltag** er udbredelse af en teamorganiseret arbejdstilrettelæggelse.

Sygeplejerskerne i Faaborg-Midtfyn Kommune er geografisk placeret på tre mødesteder og dækker sygeplejen døgnet rundt. I de sidste år er der etableret teams i dagvagten og i Område Øst også i aften- og nattevagten. Hensigten med teamorganiseringen er at være fælles om opgaverne. Ved at fokusere på egne og hinandens kompetencer og ressourcer (fagligt, socialt og helbredsmæssigt) er der blevet plads til at planlægge arbejdet, så patienterne får den bedste hjælp. Samtidig tages der hensyn til sygeplejerskernes evner og muligheder.

Som eksempel kan nævnes en sygeplejerske, der har rygproblemer og som derfor har svært ved at skifte sår. Hun havde tidligere mange enkeltstående sygedage pga. rygsmerten. I dag skifter hun ikke sår, men bruges i teamet hos de "skæve eksisterer", idet hun har kompetencer her. Den fælles deling af ansvar og opgaver i teamet, den fælles tillid og respekt for hinanden samt planlægning af det daglige arbejde, frigør energi til at fokusere på patienternes behov og udvikling af sygeplejen.

Teamorganisering betyder, at medarbejderne får bedre adgang til at bearbejde de følelsesmæssige krav i jobbet, og de oplever færre rollekonflikter. Effekten på sygefravær er beskrevet i en norsk undersøgelse af Kivimäki m.fl. Man undersøgte organiseringen af arbejdet på sygehusafdelinger og konkluderede, at organisering med teams reducerer sygefraværet.

**Den ene forfatter** til nærværende kronik har netop forsvaret sit kandidatspeciale, "Sygefravær på to danske arbejdspladser: analyse af interview med brug af kritisk diskurspsykologi". I dette spe-

ciale gennemgås de sidste 10 års forskning om sygefravær, og der gennemføres en analyse på to arbejdspladser. Analysen viser, at betydninger af sygefravær i praksis skabes af fire repertoarer: Mestring (måde at reagere på), velbegrunderet sygefravær, presentisme (at gå på arbejde uden at være rask), og misbrug af sygefravær. Det overraskende er, at sygeplejersker på en sygehusafdeling og rådgiverne på "Danmarks bedste arbejdsplads", Middelfart Sparekasse, trækker på de samme repertoarer og slås med de samme dilemmaer. Denne konklusion fører til en hypotese om, at repertoarerne også findes på andre arbejdspladser, og at der er tale om generelle repertoarer, som gælder i hele samfundet.

En væsentlig pointe er tilstedeværelsen af et meget stærkt misbrugsrepertoire, som har en meget dominerende position. Rigtig meget af det, vi siger og gør i forbindelse med sygefravær, handler om, at vi kunne blive mistænkt for at misbruge sygefravær, eller at vi mistænker kollegerne for at misbruge sygefravær. På baggrund af specialets analyse kan man sige, at sygefraværet som overskrift for udvikling på arbejdspladser er en farefyldt vej.

**Hvis kommunerne starter** forandringer med overskriften nedbringelse af sygefraværet, kan budskabet opfattes som en anklage mod de ansatte om, at de pjækker og misbruger retten til at være sygefraværende. Det er forfatterens opfattelse, at forandringer med denne indfaldsvinkel vil have meget lille succesrate.

Derfor er opfordringen, at kommunerne nedtoner ønsket om et lavere sygefravær, og i stedet koncentrerer kræfterne om at gennemføre personale- og organisationsudviklingsaktiviteter, hvor en af de positive effekter formentlig vil være et fald i sygefraværet.

Pernille Byskov, Bo Smith og Anne Grethe Stadil  
Byskov&Smith, Odense / Faaborg-Midtfyn Kommune

Pernille Byskov og Bo Smith er udviklingskonsulenter, Anne Grethe Stadil er ledende sygeplejerske

Illustration: Mikkel Damsgård Petersen