

Sygefravær Ned I Psykiatrien

Evaluering af SNIP uddannelsen for mellemledere
i Region Hovedstadens Psykiatri



"Jeg har som ny leder overtaget en afdeling med højt sygefravær. Nu er sygefraværet ganske lavt og trivslen øget. Rigtig godt udbytte af SNIP."

Mellemleder, slutmåling

Sygefravær Ned I Psykiatrien

- Evaluering af SNIP uddannelsen for mellemledere i Region Hovedstadens Psykiatri

©CFK • Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland, 2012

URL: <http://www.cfk.rm.dk/>

Emneord: Forebyggelse af sygefravær og håndtering af arbejdsmiljøproblematikker, kompetenceudvikling af mellemledere i psykiatrien.

Version: 1,0

Versionsdato: 21. december 2012

Udgivet af: CFK • Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, november 2012

Design: CFK • Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland

Layout: Lotte Jørgensen

Rapporten er sat med: Midtsans

Redaktion/forfattere:

Konsulent Christiane Bundegaard Petersen

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse

For yderligere oplysninger rettes henvendelse til:

CFK • Folkesundhed og Kvalitetsudvikling

Kvalitetsudvikling Social

Olof Palmes Allé 15

8200 Aarhus N

Konsulent Christiane Bundegaard Petersen

Tlf. 7841 4038

E-mail: chipet@rm.dk

Hjemmeside: www.cfk.rm.dk

Rapporten kan downloades fra www.cfk.rm.dk under udgivelser

Indholdsfortegnelse

1	RESUMÉ	1
2	BESKRIVELSE AF PROJEKTET	2
2.1	Aktiviteter	2
2.2	Metode	4
3	MÅLSÆTNING	5
3.1	Fald i sygefraværet og bedre arbejdsmiljø?	5
4	ANALYSE	16
4.1	Oplevede virkninger af SNIP	16
4.2	Opsamling på analysen	31
5	KONKLUSION	33
6	LITTERATUR	34
7	BILAG	35
	Bilag 1: Kommentarer baselinemåling Virkningsundersøgelse	35
	Bilag 2: Kommentarer slutmåling Virkningsundersøgelse	54
	Bilag 3: Svarfordeling på spørgsmål ikke medtaget i rapporten	70
	Bilag 4: Spørgeskemaer Virkningsundersøgelse	73
	Bilag 5: Interviewtemaer fokusgrupper	80
	Bilag 6: Interviewtemaer medarbejdere	83

1 Resumé

Formålet med SNIP (Sygefravær Ned I Psykiatrien) har været at forebygge sygefravær for social og sundhedsassistenter i behandlingspsykiatrien og ansatte på socialpsykiatriske botilbud gennem kompetenceudvikling af mellemledere. Der er fastlagt fire succeskriterier, som indikatorer på opnåelse af formålet, hvor to succeskriterier går på at sænke sygefraværet for de to målgrupper og de to sidste drejer sig om mellemlederes og medarbejderes oplevelse af mellemledernes forbedrede håndtering af sygefravær og arbejdsmiljø.

Det er lykkedes, at sænke sygefraværet for medarbejdere, hvis mellemledere har været på SNIP. Sygefraværet for den samlede gruppe af medarbejdere, som har samme mellemleder ved opfølgningen, er faldet fra 6,3 procent i 2010 til 5,2 procent i 2012. Et fald på 1,1 procentpoint. Til sammenligning er sygefraværet i sammenlignings/kontrolgruppen steget med 0,02 procentpoint i samme periode (fra 6,2 til 6,2 procent). Det svarer til en procentuel nedgang i sygefraværet på 18 procent hos deltagergruppen sammenlignet med en nedgang på 1 procent hos sammenligningsgruppen. Se evt. afsnit 3.1.1 under *Sygefravær fordelt på mellemlederes deltagelse på SNIP*.

Det har ikke været muligt at måle og sammenligne sygefraværet på de enkelte faggrupper kombineret med sammenligning af medarbejdere, hvis mellemledere har været på SNIP og medarbejdere, hvis mellemledere ikke har¹.

Derimod kan sygefraværet for gruppen af medarbejdere, hvis mellemledere har været på SNIP, sammenlignes med sygefraværet for de øvrige medarbejdere. Medarbejdere til SNIP-deltagere har som nævnt ovenfor reduceret deres sygefravær med 1,1 procentpoint mere end medarbejdere til mellemledere, der ikke har været på SNIP. Faldet er tilstrækkeligt til at opnå målsætningen på 1 procentpoint for gruppen af ansatte på de socialpsykiatriske botilbud, mens målsætningen på 1,9 procentpoint for social og sundhedsassistenter's fald i sygefravær (så sygefraværet svarer til sygeplejerskegruppens) ikke er opnået.

Region Hovedstadens trivselsmåling fra 2011 er gentaget på udvalgte spørgsmål i 2012 for medarbejdere, hvis mellemledere har været på SNIP med henblik på at vurdere, om trivslen er øget. Der er generelt en lille positiv udvikling i trivslen, og på enkelte parametre er der en tydelig forbedring. Der er dog også tendens til en lille stigning i andelen, der oplever ringe trivsel. Dermed er andelen af medarbejdere, der giver en middelvurdering af arbejdsmiljøet, reduceret.

Mellemlederne oplever selv, at de har fået tilført relevant viden om lovgivning og retningslinjer, som har betydning for deres håndtering af sygefravær og arbejdsmiljø. De angiver for eksempel i en virkningsmåling, at de er blevet markant bedre til at håndtere sygefraværssamtaler og arbejdsmiljøproblematikker, samt at de er blevet bedre til at holde motiverende samtaler. Mellemlederne oplever samtidig, at der er plads til yderligere læring især i forhold til viden om lovgivning og erfaring med at gennemføre svære samtaler.

Medarbejderne, som har deltaget i interview på baggrund af aktuelle sygefravær- og arbejdsmiljøproblematikker, som er håndteret af mellemledere efter SNIP, oplever en øget viden hos mellemledere og større sikkerhed. Mellemledernes ledere beskriver, at mellemlederne er blevet mere systematiske, sikre, og at mellemlederne som samlet ledergruppe er trådt mere i karakter. Derudover foreslår mellemledernes ledere endnu mere kompetenceudvikling og praktisk erfaring især med den vanskelige samtale.

¹ Projektbeskrivelsen tog udgangspunkt i at samtlige mellemledere i Region Hovedstadens Psykiatri skulle gennemføre et SNIP-forløb, så man derved kunne måle et evt. fald i sygefraværet hos den samlede gruppe af social- og sundhedsassistenter. Ved projektets afslutning har 87 mellemledere, det vil sige ca. halvdelen af psykiatriens mellemledere, gennemført et SNIP-forløb.

Psykiatrien har i perioden, hvor SNIP er gennemført været gennem sammenlægninger og fusioner i en grad, så evalueringen ud af 87 afdelinger/afsnit, alene har kunnet måle trivsel hos medarbejdere på 11 afsnit. Der er samtidig kun et meget lille tegn på, at trivslen er øget på de afdelinger, som har deltaget i den opfølgende trivselsmåling. SNIP har imidlertid haft en positiv indvirkning på medarbejdere, mellemledere og lederes oplevelse af mellemledernes håndtering af sygefravær og arbejdsmiljøproblematikker viser de øvrige datakilder som interview med medarbejdere, fokusgrupper med mellemledere, virkningsmåling hos mellemledere og feedback fra ledere.

2 Beskrivelse af projektet

På baggrund af en høj fraværsprocent hos social- og sundhedsassistenter samt ansatte på socialpsykiatriske botilbud iværksatte Region Hovedstadens Psykiatri projekt Sygefravær Ned I Psykiatrien også kaldet SNIP. SNIP er en uddannelse i forebyggelse og håndtering af sygefravær målrettet mellemledere i Region Hovedstadens Psykiatri.

Projektets fokus er de ca. 30 % af sygefraværet, som man ved, kan relateres direkte til faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø. Projektets aktiviteter er centreret omkring mellemlederen med personaleansvar. Dels afholder mellemlederen sygefraværssamtaler med målgruppen, dels er det dokumenteret, at ledelse spiller en central rolle i forbindelse med at øge trivsel og social kapital på arbejdspladsen².

Projektets formål er således, at forebygge sygefravær for social- og sundhedsassistenter samt ansatte på socialpsykiatriske botilbud. Der er opsat følgende succeskriterier for den forventede udvikling i målgruppen.

Succeskriterier

Der skal ske følgende fald i fraværet:

- Fra 9,1 % til 7,2 % for social- og sundhedsassistenter. Det svarer til fraværet for sygeplejerskegruppen.
- Gennemsnitlig 1 procentpoint for de socialpsykiatriske botilbud, som har en fraværsprocent på eller over 6,0 %.

Faldet skal være sket inden projektets afslutning 31. december 2012.

Derudover har:

- Mindst 70 % af målgruppen oplevet en forbedring i mellemledernes håndtering af sygefravær.
- Mindst 70 % af mellemlederne oplevet, at kompetenceudviklingen har bidraget til håndtering af fraværende medarbejdere og løsning af arbejdsmiljøproblemer.

2.1 Aktiviteter

Kompetenceudvikling af mellemledere

I 2011 blev der gennemført 5 kompetenceudviklingsforløb, kaldet SNIP-uddannelse, for mellemledere med personaleansvar. Hovedparten af de 87 deltagere var afdelingssygeplejersker. I sammenhæng med SNIP-forløbene har der været afholdt 99 individuelle coachinger og 54 gruppecoachinger for lederne, som blev afholdt af MacMann Berg.

Pilotintervention

² Se fx: <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/viden-om-arbejdsmiljo/Sygefravaer/aarsager-og-Analyse-af-sygefravaeret>, *Beskæftigelsesministeriet 2008, s. 72* på:

<http://www.bm.dk/Aktuelt/Publikationer/Arkiv/2008/04/—/media/BEM/Files/Dokumenter/Publikationer/2008/Sygefravaer.ashx>

Der er afholdt to temadage eller pilotinterventioner om sygefravær og trivsel, på henholdsvis et socialt botilbud og et psykiatrisk center med højt fravær, hvor lederen efter deltagelse på SNIP-forløb fik konsulentbistand til at forankre uddannelsens indhold lokalt.

Arbejdsfastholdelse

23 ledere har anvendt Center for ArbejdsFastholdelse (CAF) som bistand i forbindelse med sygefravær eller reduceret arbejdsevne - fordelt på i alt 44 rådgivningsforløb.

Ekstra SNIP

På baggrund af mellemlidernes tilbagemelding – og et ønske hos mellemlidernes ledere, blev der i 1. kvartal 2012 gennemført to ekstra SNIP-forløb målrettet udviklings- og administrationschefer.

I efteråret 2012 gennemføres endnu et SNIP-hold for mellemlidere på grund af efterspørgsel hos mellemlidere samt mellemlideres ledere.

2011

1. kvartal 2011: Hold 1 og 2 på 7-dages SNIP-uddannelse

- Modul 1: kick-off + 2 dages samtaletræning i anerkendende perspektiv med MacMann Berg (kommunikation som ledelsesredskab)
- Modul 2: 2 dages samtaletræning fortsat (mange og modsatrettede stemmer, gruppesamtalen)
- Modul 3: 2 dage om lederen som aktør i arbejdsmiljøet (hvordan understøttes og udvikles det gode psykosociale arbejdsmiljø/social kapital)
- Coaching: obligatorisk gruppecoaching (3 timer pr. gruppe, + individuel coaching efter behov)
- CAF-forløb: individuelle forløb som leder rekvirerer, fra uddannelsesstart til slut 2011

22. + 23. juni: to temadage om forebyggelse af sygefravær på afsnit/afd. med særligt højt fravær (socialtilbud Lunden og BUC Glostrup)

3. og 4. kvartal 2011: Hold 3, 4 og 6 på SNIP-uddannelse (som ovenfor).

2012

1. kvartal 2012: Hold 7 og 8 på 4-dages SNIP-forløb (forløb rettet mod udviklingschefer og administrationschefer)

- Modul 1: kick-off om social kapital
- Modul 2: 2-dages forløb med MacMann Berg (ledelse med fokus på trivsel og forebyggelse af sygefravær)
- Modul 3: Konkret håndtering af sygefravær

Evaluerings aktiviteter

- Fravær og personaleomsætning opgøres før projektstart
- Før- og eftermåling af SNIP-forløb (samtlige ledere)
- Før- og eftermåling, TrivselOP (medarbejdere)
- Fokusgruppeinterview med mellemlidere fra SNIP-hold er gennemført af to omgange, et med fokus på resultater af SNIP og et med specifikt fokus på tillægsydelser fra CAF og MacMann Berg
- Fokusgruppeinterview med medarbejdere er ikke afholdt, i stedet er der gennemført tre individuelle telefoninterview med medarbejdere
- CAF-forløb, tlf. interview med samtlige deltagere efter forløb (CAF integrerer 6 SNIP-specifikke spørgsmål i deres spørgeguide)

2.2 Metode

Til evaluering af SNIP uddannelsen er der indsamlet data fra flere forskellige kilder. Til at undersøge et evt. fald i sygefraværet er Region Hovedstadens sygefraværstatistik fra og med 2010 til og med tredje kvartal 2012 præsenteret i afsnit 3 *Målsætning*. I samme afsnit præsenteres regionens opgørelse over personaleomsætning for henholdsvis social og sundhedsassistenter i behandlingspsykiatrien og ansatte i socialpsykiatrien. Til at undersøge udvikling i trivslen hos medarbejdere, på afdelinger hvor mellemledere har været på SNIP uddannelse, anvendes regionens trivselsundersøgelse TrivselOP foretaget i 2011 og gentaget i 2012 som virkningsmåling på 11 afdelinger. De 11 afdelinger er de afdelinger, hvor mellemlederen har været på SNIP mellem tredje kvartal 2011 og tredje kvartal 2012, og som sidder i samme stilling ved begge målinger. TrivselOP præsenteres også i afsnit 3. Trivsel OP fra 2011 er opgjort på 8 afsnit, pga. ændringer i afdelingsnavnene har det været umuligt at lokalisere de sidste tre afsnit.

Til at undersøge, hvordan mellemlederne selv opfatter deres udvikling gennem SNIP, er alle mellemledere på de første dage af SNIP kurset blevet bedt om, at udfylde første del af en virkningsmåling, en såkaldt baselinemåling. Baselinemålingen er efterfulgt af en slutmåling, der er et lignende skema, som mellemlederne har udfyldt efter afslutning af SNIP kurset. De to målinger giver et billede af mellemledernes udvikling i forbindelse med kurset på udvalgte parametre relateret til SNIPs succeskriterier. Virkningsmålingen er præsenteret i afsnit 4.

De fleste spørgsmål i virkningsmålingen er udsagn, der skal vurderes på en skala fra 1 til 5, alt efter, hvor godt mellemlederen synes, udsagnet passer. 5 er udtryk for, at udsagnet passer præcist, mens 1 er udtryk for, at udsagnet slet ikke passer. Mellemlederne er blevet spurgt til deres oplevelse af, hvor vigtige de enkelte spørgsmål er for dem, svarerne på vigtigheden præsenteres i figurerne sammen med spørgsmålsbesvarelsen. For at sammenfatte resultatet af virkningsmålingen er der lavet søjlediagrammer for udvalgte spørgsmål med både startmålingen og slutmålingen. Herved kan man se, om der har været en udvikling i deltagernes vurdering før og efter uddannelsen. De udvalgte spørgsmål er dem, hvor der ses en forholdsvis tydelig udvikling, de resterende spørgsmål er vedlagt i søjlediagrammer i bilag 3, her ses nogle af mellemledernes styrkeområder både før og efter SNIP.

I startmålingen er der 60 ud af 87 deltagere, der har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 69 %, mens der i slutmålingen er 49 ud af 87 deltagere, der har besvaret, hvilket giver en svarprocent på 56,3 %. Svarprocenten har betydning for, hvorvidt data kan fortolkes som gældende for hele gruppen af mellemledere, som har været på SNIP, samt hvor meget svarfordelingen kan flytte sig, hvis de manglende svar indhentes. Begge svarprocenter antyder, at svarfordelingen kan flytte sig forholdsvis meget, hvis de resterende svar fordeler sig markant anderledes end de indkomne svar. Det er desværre ikke muligt at lave en frafaldsanalyse og dermed sige noget kvalificeret om sandsynligheden for svarfordelingen på frafaldsgruppen.

Mellemlederne, som har besvaret virkningsmålingen før og efter SNIP, er flere gange i løbet af spørgeskemaet blevet bedt om at uddybe deres svar eller beskrive deres erfaringer eller lignende. Mellemlederne har generelt svaret grundigt på de åbne spørgsmål, hvilket betyder at virkningsmålingen også kan give et kvalitativt billede af mellemledernes erfaringer og behov før og efter SNIP uddannelsen. Alle kommentarerne er medtaget i bilag 1 og 2, hvor de er organiseret under det spørgsmål, der er besvaret. I afsnit 4.2 *Oplevede resultater af SNIP*, er flere kommentarer fra virkningsmålingen trukket ud og anvendes som citater, der supplerer opgørelsen af data.

Der er desuden foretaget interview med tre medarbejdere og gennemført to fokusgrupper med mellemledere, som har gennemført SNIP. Derudover er der indhentet feedback fra mellemledernes ledere, som har deltaget i SNIP for ledere. Disse datakilder inddrages i analysen i afsnit 4 sammen med virkningsmålingen. Spørgeskemaer og interviewguider kan findes i bilag 4-6.

3 Målsætning

Kapitel 3 undersøger, hvorvidt der har været et fald i sygefraværet i Region Hovedstadens psykiatri i perioden, hvor mellemlederne har været på kursus. SNIP uddannelsen har undervist mellemledere i håndtering af sygefravær, seneste lovgivning på området og i målrettet at arbejde med arbejdsmiljø som led i at nedbringe sygefraværet. Det har været målet med uddannelsen, at sygefraværet falder på de berørte afdelinger samt at arbejdsmiljøet forbedres.

Der skal ske følgende fald i fraværet:

- Fra 9,1 % til 7,2 % for social- og sundhedsassistenter. Det svarer til fraværet for sygeplejerskegruppen.
- Gennemsnitlig 1 procentpoint (ppt) for de socialpsykiatriske botilbud, som har en fraværsprocent på eller over 6,0 %.
- Mindst 70 % af målgruppen oplever en forbedring i mellemledernes håndtering af sygefravær.

Opfyldelsen af disse tre succeskriterier undersøges i indeværende afsnit 3. Derudover undersøges i analysen afsnit 4, hvorvidt:

- Mindst 70 % af mellemlederne oplever, at kompetenceudviklingen har bidraget til håndtering af fraværende medarbejdere og løsning af arbejdsmiljøproblemer.

3.1 Fald i sygefraværet og bedre arbejdsmiljø?

Nedenfor er sygefraværet for Regions Hovedstadens psykiatri opgjort på flere forskellige måder. Det skyldes, at det ikke har været muligt at trække sygefraværstatistikker ud fordelt på faggrupper og på medarbejdere, hvis mellemledere har været på SNIP. Der præsenteres sygefraværstatistik for hele psykiatrien, sociale tilbud og for social og sundhedsassistenter (SOSU'er) i behandlingspsykiatri. Her er det ikke muligt at sammenligne grupper, hvis mellemleder har deltaget på SNIP overfor grupper, hvis mellemleder ikke har deltaget. Endelig præsenteres en sammenligning af sygefraværstatistik over de samlede medarbejders sygefravær mellem medarbejdere, hvis mellemleder har deltaget på SNIP overfor medarbejdere, hvis mellemleder ikke har deltaget.

I afsnit 3.1.2 er personaleomsætningen opgjort for sociale tilbud i psykiatrien og for social og sundhedsassistenter (SOSU'er) i behandlingspsykiatrien. Til sidst i afsnit 3.1.3 er regionens trivselsundersøgelse TrivselOP fra 2011 sammenlignet med en gentagelse i 2012 af udvalgte spørgsmål fra TrivselOP. Sammenligningen giver et billede af medarbejdernes oplevelse af udviklingen i mellemlederes håndtering af sygefravær og arbejdsmiljø.

3.1.1 Sygefraværstatistik region Hovedstadens Psykiatri

I tabellen nedenfor er Sygefraværet for hele Region Hovedstadens Psykiatri opgjort fra første kvartal 2009 til tredje kvartal 2012. Sygefraværet er generelt ujævnt fordelt hen over året, med færre sygedage i forårs og sommer halvåret og flere sygedage i efterårs og vintermånederne. Ved at se på fraværsprocenten for et helt år ad gangen viser det sig, at fraværet er faldet med 0,2 procentpoint fra 2009 til 2011 i gennemsnit. Fjerde kvartal mangler for 2012 og da dette kvartal sandsynligvis vil trække fraværsprocenten lidt op, er det misvisende at sammenligne med de øvrige år. Hvis 1.-3-kvartal 2012 imidlertid sammenlignes med samme kvartaler de foregående år, er der tydelige tegn på at især korttidsfraværet er faldende. Langtidsfraværet er i løbet af 2010 og 2011 steget en smule, men er ligesom korttidsfraværet faldet til under 2009 niveau i 2012.

Den samlede tabel for hele regionen siger ikke noget om, hvorvidt succeskriterierne for SNIP er opfyldt, men kan bruges til at sammenligne de øvrige målgrupper med.

Tabel A ekstra, Sygefravær for Psykiatrien samlet, siden 2009.Oversigt over sygefraværet for perioden 01-01-2009 til 30-09-2012³

Hospital/Virksomhed	År	Kvartal	Antal ansættelser (seneste måned)	Antal fuldtidsstillinger	§56-fravær (525)	Nedsat tjeneste (526)	Fravær-procent	Fravær-procent uden langtidssfravær (<=28 dg.)	Langtidsfravær (>28 dg.)	Serviceetab
Region Hovedstadens Psykiatri	2009	1. kv.	4.859	4.484	0,06	0,22	7,5	5,4	2,1	337
		2. kv.	4.913	4.494	0,08	0,20	5,3	3,4	1,8	237
		3. kv.	4.929	4.559	0,13	0,19	5,1	3,4	1,7	234
		4. kv.	4.899	4.500	0,14	0,26	7,0	5,1	1,9	317
		År til dato	4.899	4.509	0,10	0,22	6,2	4,2	2,0	282
	2010	1. kv.	4.896	4.493	0,14	0,23	6,2	4,4	1,8	279
		2. kv.	4.852	4.484	0,12	0,22	5,1	3,1	1,9	228
		3. kv.	4.729	4.442	0,09	0,19	5,3	3,4	1,9	236
		4. kv.	4.706	4.336	0,07	0,26	6,8	4,6	2,2	294
		År til dato	4.706	4.438	0,11	0,23	5,9	3,8	2,1	261
	2011	1. kv.	4.696	4.356	0,07	0,34	6,8	4,7	2,1	297
		2. kv.	4.693	4.356	0,06	0,35	5,3	3,3	2,0	232
		3. kv.	4.724	4.386	0,06	0,37	5,0	3,3	1,6	217
		4. kv.	4.775	4.401	0,08	0,43	6,7	4,5	2,3	297
		År til dato	4.775	4.373	0,07	0,37	6,0	3,8	2,2	261
	2012	1. kv.	4.718	4.390	0,08	0,41	6,6	4,6	2,0	288
		2. kv.	4.797	4.423	0,07	0,29	5,2	3,4	1,9	232
		3. kv.	4.849	4.471	0,04	0,26	4,6	3,0	1,6	207
		År til dato	4.849	4.428	0,06	0,32	5,5	3,6	1,9	243

Sygefravær for Sociale tilbud i Psykiatrien

I tabellen nedenfor er udviklingen i sygefraværet for sociale tilbud i psykiatrien i Region Hovedstaden opgjort i perioden 2009-2012. På to ud af tre af de sociale tilbud i psykiatrien har mellemledere deltaget i SNIP-uddannelsen ved indgangen til 2012. Dog har en høj personaleomsætning betydet, at der i 2012 blot er en enkelt mellemleder i samme lederstilling som ved SNIP-uddannelsens start. Tabellen nedenfor gælder dog alle sociale tilbud, og muligvis er der derfor ikke en entydig udvikling i retning af mindre fravær. Der er imidlertid flere tegn på, at sygefraværet er faldende. Sammenlignes tallene fra kvartalerne fra 2009 med dem fra 2012 er kvartalerne i 2012 dem med absolut lavest sygefravær. Derudover er fraværet uden langtidssygdom faldet med 1 procentpoint (ppt) i gennemsnit indtil 2011, mens langtidsfraværet er steget især i 2010 og 2011. Det ser ud til at langtidsfraværet finder et lejde i nærheden af niveauet fra 2009 i 2012, hvilket kombineret med det generelt lavere niveau for korttidsfraværet tyder på, at målsætningen om et fald på 1 ppt er tæt på opfyldt.

Det fald i korttidsfraværet som ses i alle tre kvartaler i 2012 kan være et udtryk for, at mellemlederne i det hele taget er blevet bedre til at skabe rammer for et godt arbejdsmiljø, da det psykiske

³ Denne statistik er dannet 6. november 2012. I opgørelsen indgår ordinært ansatte på tjenestemand- og overenskomstvilkår - dvs. timelønnede, aktiveringsordninger, elever og fonds aflønnede indgår ikke. Data er leveret af HR-teamet i Dataenheden - Koncern Økonomi. Læs mere her: <http://regi/statistik>

arbejdsmiljø især kan have betydning for korttidsfraværet. Tallene kan derfor være et tegn på, at arbejdsmiljøet er bedret. Mellemlidernes oplevelse af SNIPs betydning for arbejdsmiljøet undersøges i kapitel 4 *Analyse* med udgangspunkt i virkningsmålingen, fokusgrupper med mellemlidere og interview med medarbejdere. Medarbejdernes arbejdsmiljø undersøges gennem trivselsmålingen og er beskrevet i afsnit 3.1.3.

Tabel A1, Sygefravær for Sociale tilbud i Psykiatrien (Lunden, Orion og Skovvænget).

Oversigt over sygefraværet for perioden 01-01-2009 til 30-09-2012 ⁴

Hospital/Virksomhed	År	Kvartal	Antal ansættelser (seneste måned)	Antal fuldtidsstillinger	\$56-fravær (525)	Nedsat tjeneste (526)	Fraværsprocent	Fraværsprocent uden langtidsfravær (<=28 dg.)	Langtidsfravær (>28 dg.)	Servicetab
Sociale tilbud - Region Hovedstadens Psykiatri	2009	1. kv.	188	175	0,07	0,23	9,4	7,6	1,8	17
		2. kv.	190	172	0,04	0,18	8,1	5,5	2,6	14
		3. kv.	188	176	0,00	0,25	7,1	5,1	2,1	13
		4. kv.	190	174	0,00	0,21	10,0	7,2	2,8	17
		År til dato	190	174	0,03	0,22	8,7	6,2	2,4	15
	2010	1. kv.	195	176	0,25	0,12	8,2	4,9	3,4	14
		2. kv.	189	175	0,65	0,34	8,4	3,8	4,6	15
		3. kv.	184	172	0,04	0,11	8,1	5,0	3,1	14
		4. kv.	180	166	0,07	0,44	10,7	6,6	4,1	18
		År til dato	180	172	0,25	0,26	9,2	5,1	4,1	16
	2011	1. kv.	172	161	0,15	0,66	12,0	5,6	6,4	19
		2. kv.	170	158	0,06	0,86	9,4	5,3	4,1	15
		3. kv.	161	153	0,02	0,68	7,2	4,8	2,4	11
		4. kv.	164	151	0,03	1,30	9,1	6,4	2,7	14
		År til dato	164	156	0,07	0,87	9,4	5,2	4,2	15
	2012	1. kv.	160	149	0,09	0,88	8,2	5,5	2,6	12
		2. kv.	158	149	0,04	1,00	5,8	4,1	1,7	9
		3. kv.	158	147	0,04	0,39	5,9	3,0	2,9	9
		År til dato	158	148	0,06	0,76	6,6	3,9	2,7	10

Sygefravær for SOSU'ere i Psykiatrien

I tabellen nedenfor er sygefraværet for social og sundhedsassistenter (SOSU'er) opgjort for perioden 2009 til tredje kvartal 2012. Lidt under halvdelen af alle mellemlidere for SOSU'erne har været på SNIP uddannelsen, og derfor kan tallene ikke læses som direkte afledt af SNIP. Ligesom ovenfor er der her en tendens til, at sygefraværet uden langtidsfravær er mindsket i perioden, mens

⁴ Denne statistik er dannet 6. november 2012. I opgørelsen indgår ordinært ansatte på tjenestemand- og overenskomstvilkår - dvs. timelønnede, aktiveringsordninger. Elever og fondsaflønnede indgår ikke. Data er leveret af HR-teamet i Dataenheden - Koncern Økonomi. Læs mere her: <http://regi/statistik>

langtidsfraværet er steget. Det ser ud til at udligne sig i 2012 og være tilbage på 2009 niveau. I de tre kvartaler i 2012 lægger korttidsfraværet sig op af de foregående års korttidsfravær i tilsvarende kvartaler og falder en smule, hvilket langtidsfraværet også ser ud til at gøre. Det lille fald i korttidsfraværet i første kvartal fra 7,0 % i 2009 til 5,8 % i 2012 for SOSU'erne, kan være et udtryk for, at arbejdsmiljøet har ændret sig til det mere positive som forventet. Det samlede fald i fravær kommer dog ikke til at svare til det forventede fald fra 9,1-7,2 %. Begge dele kan være et udtryk for, at det kun er halvdelen af mellemlederne, der har deltaget i SNIP og udviklingen kan derfor ikke kobles direkte til SNIP. Det kan også være udtryk for, at SNIP ikke har haft den forventede effekt på denne målgruppe.

Tabel B, Sygefravær for SOSU'ere i Psykiatrien.

Oversigt over sygefraværet for perioden 01-01-2009 til 30-09-2012⁵

Fagstillingsgruppe	År	Kvartal	Antal ansættelser (seneste måned)	Antal fuldtidsstillinger	§56-fravær (525)	Nedsat tjeneste (526)	Fravær-procent	Fravær-procent uden langtidsfravær (<=28 dg.)	Langtidsfravær (>28 dg.)	Serviceetab
SOSU-personale (9025)	2009	1. kv.	1.225	1.100	0,08	0,25	10,2	7,0	3,2	112
		2. kv.	1.241	1.099	0,14	0,25	7,7	4,9	2,9	85
		3. kv.	1.251	1.117	0,24	0,16	7,6	4,8	2,7	85
		4. kv.	1.216	1.081	0,24	0,28	9,4	6,6	2,8	102
		År til dato	1.216	1.099	0,17	0,24	8,7	5,6	3,1	96
	2010	1. kv.	1.211	1.077	0,22	0,26	8,2	5,9	2,3	88
		2. kv.	1.201	1.065	0,15	0,25	7,5	4,5	3,1	80
		3. kv.	1.164	1.049	0,10	0,22	7,7	4,8	2,9	81
		4. kv.	1.146	1.017	0,07	0,29	8,9	5,8	3,2	91
		År til dato	1.146	1.051	0,14	0,26	8,1	5,0	3,1	85
	2011	1. kv.	1.127	1.022	0,08	0,26	9,2	5,9	3,3	94
		2. kv.	1.098	994	0,11	0,23	7,8	4,4	3,4	77
		3. kv.	1.089	973	0,11	0,33	7,6	4,6	3,0	74
		4. kv.	1.086	964	0,11	0,46	9,7	5,9	3,8	94
		År til dato	1.086	987	0,10	0,32	8,6	5,0	3,6	85
	2012	1. kv.	1.068	951	0,09	0,41	9,3	5,8	3,5	89
		2. kv.	1.041	938	0,16	0,29	7,9	4,9	3,1	74
		3. kv.	1.047	925	0,14	0,14	6,8	4,2	2,6	63
		År til dato	1.047	938	0,13	0,28	8,1	4,8	3,2	76

Sygefravær fordelt på mellemlederes deltagelse på SNIP

HR-teamet i Dataenheden - Koncern Økonom har lavet et udtræk af sygefraværet for medarbejdere fordelt på mellemledere, som har været på SNIP kursus og mellemledere, som ikke har. Det har ikke

⁵ Denne statistik er dannet 6. november 2012. I opgørelsen indgår ordinært ansatte på tjenestemand- og overenskomstvilkår - dvs. timelønnede, aktiveringsordninger. Elever og fonds aflønnede indgår ikke. Data er leveret af HR-teamet i Dataenheden - Koncern Økonomi. Læs mere her: <http://regi/statistik>

været muligt at opdele faggrupperne i den forbindelse. Dataudtrækket ses nedenfor. Det viser, at sygefraværet for medarbejdere, hvis mellemledere har været på SNIP, er markant lavere end for medarbejdere, hvis mellemledere ikke har været på SNIP i både 2011 og 2012. Derudover var sygefraværet højere indledningsvist (i 2010) for den gruppe, hvis mellemledere har været på SNIP. Der er således sket et fald (på 1,1ppt) i sygefraværet for de medarbejdere, hvis mellemledere har været på SNIP fra 2010 til 2012.

Det ses også i tabellen nedenfor, at både langtidsfravær og korttidsfravær er reduceret for medarbejdergruppen. Derudover ses, at faldet i sygefraværet for gruppen af medarbejdere, hvis mellemledere ikke har været på SNIP, er markant mindre end for målgruppen, nemlig 0,02ppt og derfor 1,1ppt mindre end faldet for SNIP gruppen.

Sygefravær opdelt på Deltagerstatus i lederkursus i 3. kvartal 2010-2012. Statistikken indeholder alle måneder i årene - til og med oktober 2012⁶

Deltagerstatus er manuelt defineret ud fra organisationshierarkiet

Deltagerstatus	Sygefraværsprocent					Sygefraværsprocent uden langtidsfravær (<=28 dg.)					Langtidsfravær (>28 dg.)				
	Alle måneder					Alle måneder					Alle måneder				
	2010	2011	2012	2012-2010	2012-2011	2010	2011	2012	2012-2010	2012-2011	2010	2011	2012	2012-2010	2012-2011
Deltaget	6,3%	6,6%	5,2%	-1,12	-1,40	4,3%	3,8%	3,6%	-0,66	-0,20	2,1%	2,8%	1,6%	-0,46	-1,20
Ikke deltaget	6,2%	6,5%	6,2%	0,02	-0,33	4,3%	4,3%	4,0%	-0,35	-0,28	1,8%	2,3%	2,2%	0,37	-0,05
Sorteret fra	5,7%	5,4%	4,9%	-0,80	-0,54	3,5%	3,4%	3,2%	-0,24	-0,18	2,2%	2,0%	1,7%	-0,56	-0,37
Total	5,9%	5,9%	5,4%	-0,43	-0,49	3,8%	3,8%	3,5%	-0,22	-0,21	2,1%	2,2%	1,9%	-0,21	-0,28

Antal af personer og fuldtidsstillinger der indgår i deltagergrupperne

Deltagerstatus	Antal ansættelser			Antal fuldtidsstillinger		
	Alle måneder			Alle måneder		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Deltaget	215	254	264	186	230	237
Ikke deltaget	1.620	1.938	1.992	1.385	1.726	1.802
Sorteret fra	2.871	2.583	2.582	2.866	2.417	2.393
Total	4.706	4.775	4.838	4.438	4.373	4.433

Det er ikke muligt at vurdere det forventede fald i sygefraværet fra 9,1 % til 7,2 % for social- og sundhedsassistenter med de tilgængelige data. Det samme gælder for de socialpsykiatriske botilbud, som havde en fraværsporcet før SNIP på eller over 6,0 %, som forventedes gennemsnitligt at falde med 1ppt. Vurderingen af SNIPs indflydelse på sygefraværet, er foretaget på baggrund af mellemledere ved 11 enheder i Region Hovedstadens Psykiatri, som har deltaget i SNIP. De 11 mellemledere er udvalgt efter kriterierne: mellemleder deltagelse i SNIP i 2011 og i 2012 fortsat mellemleder for samme afsnit. De resterende mellemledere, som har deltaget i SNIP i 2011, er ikke mellemleder på samme afsnit i 2012, og derfor er deres afsnit ikke medtaget i statistikken.

⁶ Denne statistik er dannet 17. december 2012. I opgørelsen indgår ordinært ansatte på tjenestemand- og overenskomstvilkår - dvs. timelønnede, aktiveringsordninger, elever, fonds aflønnede samt politikere/honorarlønnede indgår ikke. Data er leveret af HR-teamet i Dataenheden - Koncern Økonomi. Læs mere her: <http://regi/statistik>

Udvælgelses af mellemledere betyder, at der sandsynligvis er foregået færre organisationsændringer i deltagergruppen i forhold til sammenligningsgruppen, hvor mellemlederne ikke længere er på samme afsnit. Den positive effekt kan således både tilskrives lederens kursusaktivitet, og at disse afdelinger har været stabile afdelinger i forhold til omlægninger og sammenlægninger. I den forbindelse kan faldet i det samlede fravær for gruppen på 1,1ppt sammenlignes med den samlede psykiatri, som ligger på et lille fald på 0,5 procentpoint.

Afdelingernes stabilitet og personaleomsætning forventedes netop også influeret af SNIP. I afsnittet nedenfor undersøges det, om SNIP har haft indflydelse på personaleomsætningen i socialpsykiatrien og for SOSU'er i behandlingspsykiatrien.

3.1.2 Personaleomsætning

Nedenfor ses Region Hovedstadens personaleomsætning for ansatte i socialpsykiatrien og social og sundhedsassistenter i behandlingspsykiatrien opgjort fra 2009 til og med tiende måned i 2012. I tabellen ses, at personaleomsætningen for ansatte i socialpsykiatrien er steget med tre procentpoint (ppt) i alt fra 10,2 % i 2009 til 13,2 % i 2012, samtidig med at afgang ud af regionen er steget med 6ppt fra 4,7 % til 10,7 %. I den samlede socialpsykiatri er personaleomsætningen således steget i perioden, hvor ca. 2/3 af mellemlederne har været på SNIP uddannelse.

Personaleomsætningen for ansatte i socialpsykiatrien⁷

		Afgangsprocent (brutto) (a)	Heraf interne skift i virksomheden (b)	Heraf skift mellem virksomheder (c)	Heraf afgang ud af regionen (d)
Region Hovedstadens Psykiatri	2009	10,2	5,5	0,0	4,7
	2010	10,0	4,6	0,0	5,4
	2011	18,0	8,6	0,0	9,4
	2012	13,2	2,5	0,0	10,7

Nedenfor ses personaleomsætningen for Social- og sundhedsassistenter i behandlingspsykiatrien. For den gruppe er personaleomsætningen faldet markant med 18,7 ppt fra 32,5 % i 2009 til 13,8 % i 2012, mens afgang ud af regionen dog er steget med 1,1 ppt. I tidsrummet. For aften- og natassistenter er faldet i personaleomsætning på 19,3 ppt og samtidig er der et fald i afgang ud af regionen på 17,4 ppt. For disse målgrupper har der således været markante fald i personaleomsætningen i perioden, hvor ca. halvdelen af mellemlederne i behandlingspsykiatrien har været på SNIP.

⁷ Tabellen tager udgangspunkt i ansatte den 1. januar hvert enkelt år og 12 måneder frem. Der er kun de 10 første måneder af 2012 med i statistikken, Denne statistik er dannet 12. december 2012. Afgang inden for virksomheden kan dække over et teknisk skift afledt af organisatorisk ændring. I opgørelsen indgår ordinært ansatte på tjenestemand- og overenskomstvilkår - dvs. timelønnede, aktiveringsordninger, elever og fondsaflønnede indgår ikke.

Social- og sundhedsassistenter i behandlingspsykiatrien⁸

	RegionH's Stillingskoder		Afgangsprocent (brutto) (a)	Heraf interne skift i virksomheden (b)	Heraf skift mellem virksomheder (c)	Heraf afgang ud af regionen (d)
Region Hovedstadens Psykiatri	Social- og sundhedsassistent (2531)	2009	32,5	26,6	0,7	5,2
		2010	42,4	37,5	0,2	4,7
		2011	21,2	14,3	0,3	6,6
		2012	13,8	7,4	0,1	6,3
	Aften-/natassistent (2532)	2009	37,5	12,5	0,0	25,0
		2010	38,0	34,0	0,0	4,0
		2011	22,9	14,3	0,0	8,6
		2012	18,2	10,6	0,0	7,6

Det er uvist hvilken indflydelse SNIP har haft på personaleomsætningen, da statistikken er opgjort for hele målgruppen og ikke kun for den gruppe, hvis ledere har været på SNIP uddannelse. I evalueringen af de 44 rådgivningsforløb ved Center for Arbejdsfastholdelse (CAF), som SNIP deltagerne har benyttet, konkluderer CAF, at 93 % af de 43 deltagere i rådgivningsforløbene fortsat er ansat i regionen ved evalueringstidspunktet. Hovedparten af medarbejdere, som har fået en tværfaglig udredning og rådgivning gennem CAF, er således blevet fastholdt i arbejde. Kort opsummering af øvrige resultater fra CAF findes i afsnit 4.1.1.

I det følgende præsenteres udvalgte spørgsmål fra Region Hovedstadens medarbejdertrivselsundersøgelse Trivsel OP, der kan pege på, om trivslen er øget for målgruppen i den periode, hvor SNIP har uddannet mellemledere. I løbet af afsnittet præsenteres desuden, hvordan mellemlederne og medarbejderne, som har deltaget i interview og fokusgrupper, oplever, at SNIP har indvirket på sygefravær og arbejdsmiljø.

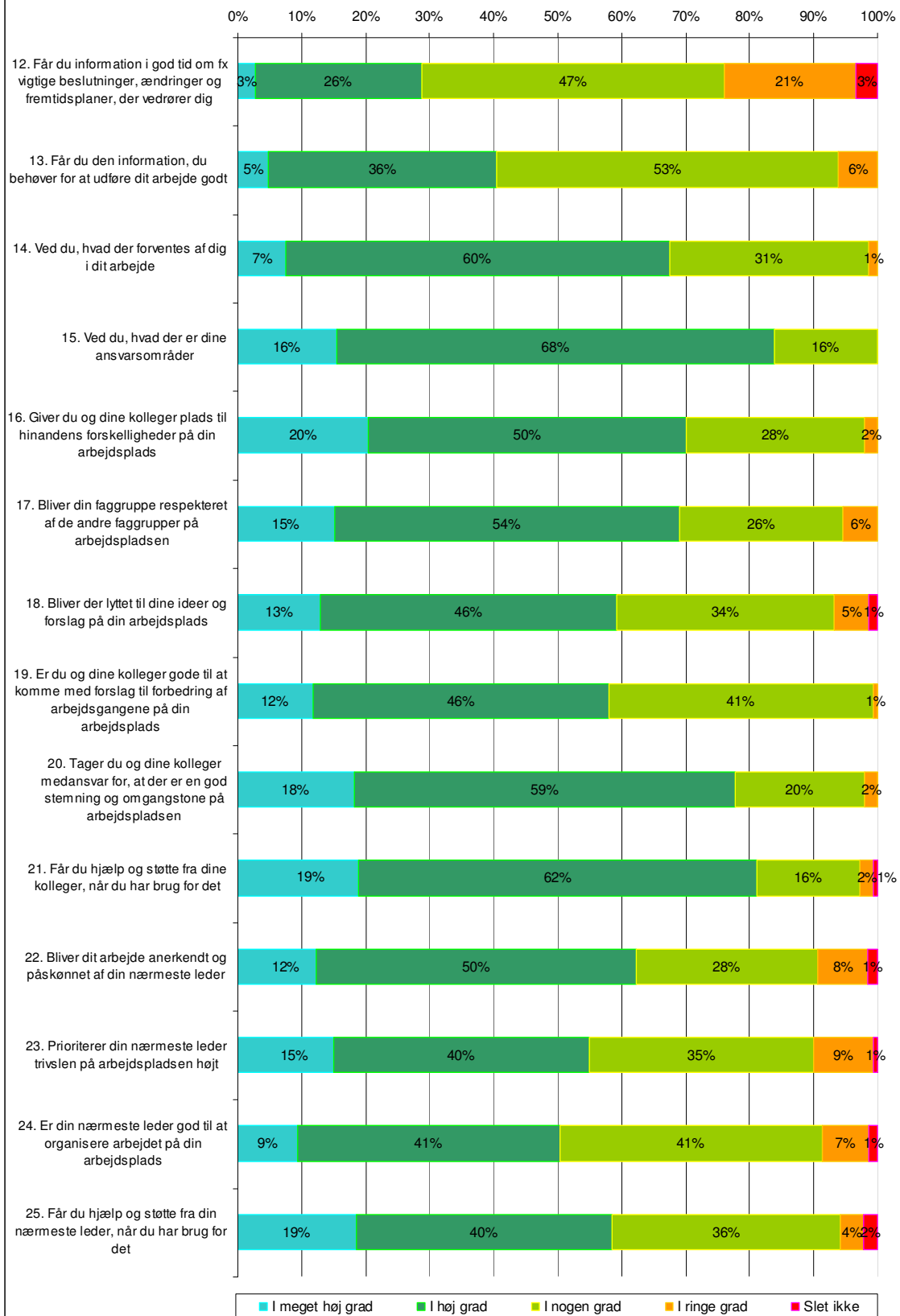
3.1.3 Trivsel OP

Da ca. halvdelen af målgruppens ledere ikke har deltaget i SNIP, gav det ikke mening at indsamle data til en virkningsmåling hos alle mellemledernes medarbejdere til at undersøge en eventuel udvikling i medarbejdernes oplevelse af mellemledernes håndtering af sygefravær. Derfor anvendes regionens trivselsundersøgelse, TrivselOP, alene på de 11 afsnit hvor mellemlederen har deltaget i SNIP siden 2011, og hvor mellemlederen fortsat er på samme afsnit. Gentagelsen giver et billede af, om der har været en udvikling i arbejdsmiljø og trivsel i perioden, hvor mellemlederen har været på SNIP.

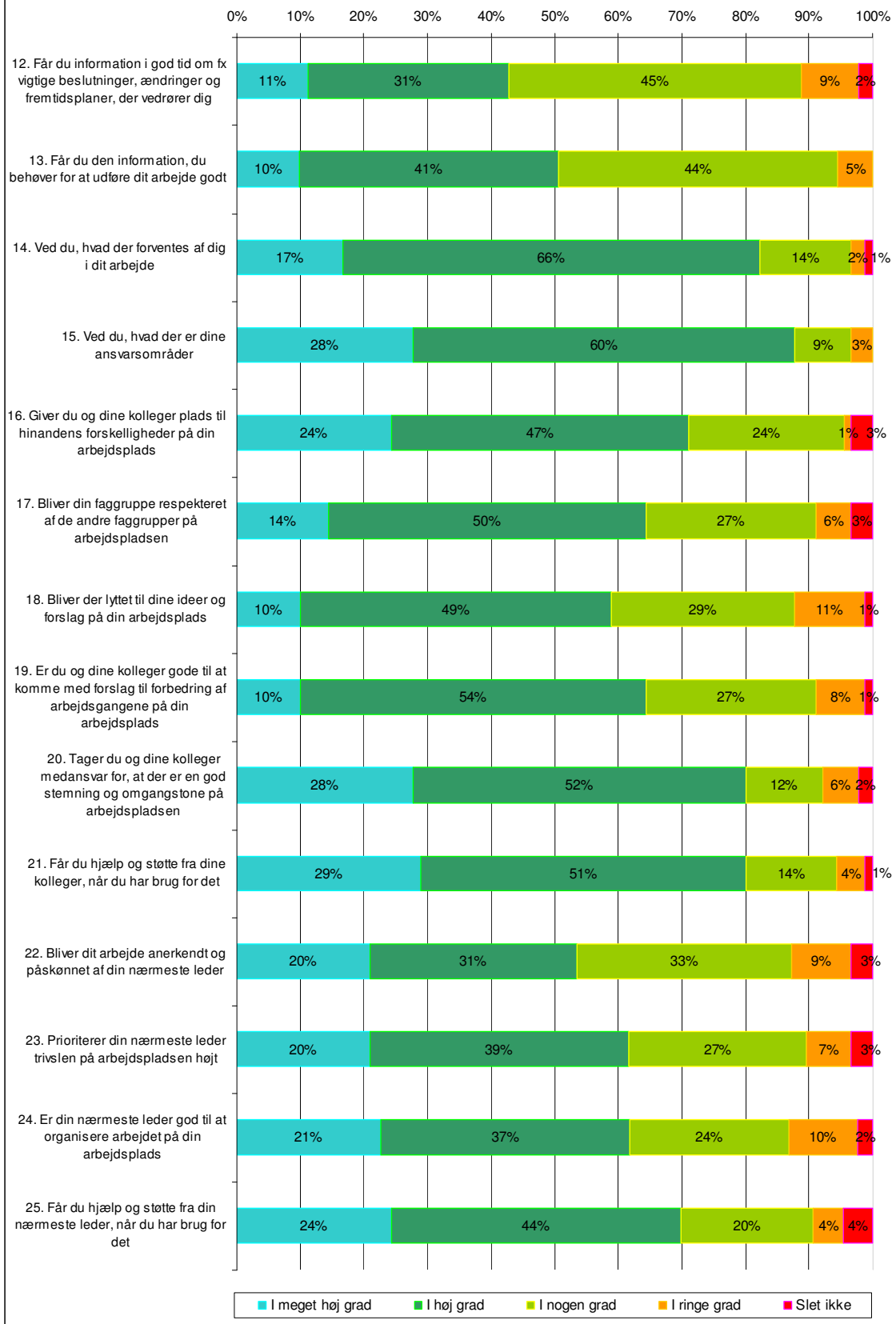
Hver trivselsmåling er præsenteret i hver sin figur. Spørgsmålene, som er besvaret af medarbejderne til mellemledere, som har været på SNIP, kommer i samme rækkefølge og kan således sammenlignes visuelt.

⁸ Tabellen tager udgangspunkt i ansatte den 1. januar hvert enkelt år og 12 måneder frem. Der er kun de 10 første måneder af 2012 med i statistikken. Denne statistik er dannet 12. december 2012. Afgang inden for virksomheden kan dække over et teknisk skift afledt af organisatorisk ændring. I opgørelsen indgår ordinært ansatte på tjenestemand- og overenskomstvilkår - dvs. timelønnede, aktiveringsordninger, elever og fonds aflønnede indgår ikke.

Trivsel OP 2011



Trivsel OP 2012



Det er ikke muligt at svare præcist på succeskriteriet: "70 % af målgruppen oplever en forbedring i mellemlidernes håndtering af sygefravær", fordi målgruppen (alle medarbejdere) ikke har været

tilgængelig, i stedet anvendes blandt andet ovenstående trivselsmåling, som på en række parametre kan give et billede af om trivsel har udviklet sig på de afdelinger, som har indgået i undersøgelsen. Medarbejdere og lederes kommentarer til mellemlidernes udvikling præsenteres derudover senere i dette afsnit.

Spørgsmålene i trivselsmålingen ovenfor spørger ikke direkte til mellemlidernes håndtering af sygefravær men til forskellige faktorer for trivslen. Der er en tendens til på alle spørgsmål bortset fra spørgsmål nr. 17,21 og 22, at der er en større andel, der svarer i meget høj grad og i høj grad i 2012 end i 2011. Dog er der også en lidt større andel der svarer i ringe grad og slet ikke i 2012 end 2011. Der er et spørgsmål, hvor svarfordelingen har flyttet sig markant fra 67 % i 2011 til 83 % i 2012, her har medarbejderne svaret, at de i høj eller meget høj grad kender deres egne arbejdsområder. Derudover er der to spørgsmål 12 og 13, hvor svarfordelingen har flyttet sig bemærkelsesværdigt i positiv retning, med 13ppt på spørgsmålet om medarbejdere får væsentlig information og 10ppt på spørgsmålet om informationen er tilstrækkelig til at udføre arbejdet. Alt i alt viser trivselsmålingen, at der er en lille bedring i de fleste medarbejders oplevelse af deres arbejdsmiljø fra 2011 til 2012, men der er også lidt flere i 2012 end i 2011, der oplever et ringere arbejdsmiljø. Der er således lidt færre medarbejdere, som giver arbejdsmiljøet en middelvurdering.

Der er foretaget tre interview med medarbejdere, som alle oplever, at deres mellemlider håndterer sygefravær bedre efter SNIP. Alle tre medarbejdere har haft sygefravær, som skulle håndteres efter, at deres mellemlidere har været på SNIP. Det er oplevelsen hos alle de tre medarbejdere, at deres mellemlidere har fået flere redskaber og større viden at byde ind med omkring håndtering af sygefraværet efter SNIP. Adspurgte medarbejdere om deres leders håndtering af sygefravær efter SNIP uddannelsen, svarer en medarbejder: *"[Jeg] tror hun har fået en større viden, hun hjælper mere, og er mere skarp i sin måde at spørge ind på". En anden medarbejder fortæller: "Måske andre redskaber og viden om hvordan man kan hjælpe".* Medarbejderne har været igennem forskellige forløb og har derfor forskellige erfaringer med de muligheder for håndtering af sygefravær, som SNIP har kunnet tilbyde.

Flere af mellemlidernes ledere, har også været på SNIP, og de har givet feedback på deres oplevelse af mellemlidernes udvikling gennem SNIP. Lederne oplever ligesom medarbejderne generelt bedre håndtering:

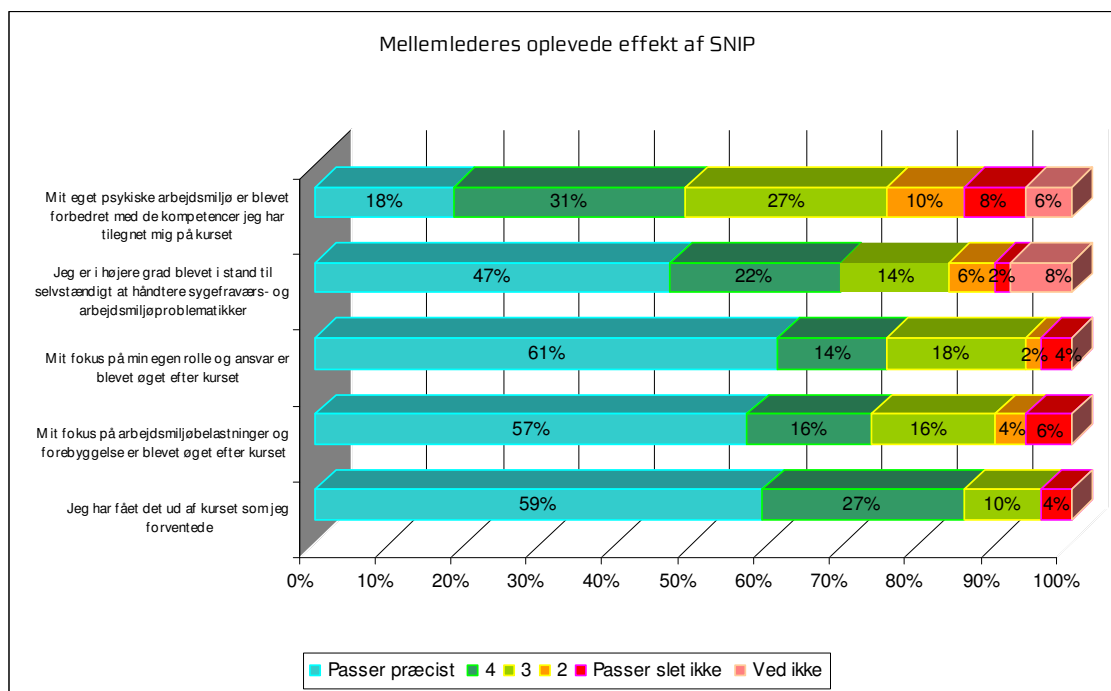
"Der er blevet et bedre fokus på sygefraværssamtaler, de bliver afholdt med referat, og der følges op på samtalerne. Lederne er også blevet mere klare på, hvad de kan sige, og at det er ok at forvente noget af medarbejderne"

Det er samtidig oplevelsen hos flere ledere, at der fortsat er udviklingspotentiale især angående den juridiske viden på området og i forhold til den vanskelige samtale. Flere mellemlidere pointerer det samme i kommentarerne til virkningsmålingen, som citatet fra en leder nedenfor beskriver, kræver disse områder især tid og øvelse:

"I forhold til den vanskelige samtale kunne lederne nok godt klædes endnu mere på, og måske skulle læringen foregå over en lidt længere periode, det er nok også en fordel hvis man har sin egen vanskelige samtale at komme og få supervision på, så måske skulle man have en slags klippekort?"

Mellemliderne har svaret på fem spørgsmål om udbyttet af SNIP, som er præsenteret i figur 1 nedenfor. Figuren viser mellemlidernes oplevelse af kompetenceudviklingen i forbindelse med SNIP kurset. For eksempel oplever 69 % af mellemliderne selv, at de i højere grad er blevet i stand til at håndtere sygefraværsproblematikker efter SNIP:

Figur 1



De fem spørgsmål ovenfor er de eneste, som mellemlederne alene har svaret på *efter* SNIP, og der er således ingen 'før' måling tilknyttet. Ifølge mellemlederne selv har de især fået øget fokus på deres rolle og ansvar samt på arbejdsmiljøbelastninger og forebyggelse. SNIP har til gengæld ikke haft den samme virkning på mellemledernes eget arbejdsmiljø.

Mellemlederne svarer i anden linje i ovennævnte figur, at de i højere grad er blevet i stand til selvstændigt at håndtere sygefraværs- og arbejdsmiljøproblematikker, idet 68 % mener udsagnet passer eller passer præcist på dem. Mellemlederne oplever således selv at være blevet bedre. Medarbejderne har som nævnt ikke svaret direkte på succeskriteriet, men data fra TrivselOP indikerer, at der er en positiv udvikling i gang i arbejdsmiljøet, men den er endnu ikke prangende.

4 Analyse

I dette afsnit præsenteres resultaterne fra virkningsmålingerne kombineret med de kvalitative data fra fokusgrupper med mellemledere og interviews med medarbejdere. Afsnittet undersøger mellemledernes kompetenceudvikling ud fra deres egen notering i virkningsmålingen i forbindelse med SNIP kurset. I metodeafsnittet 2.2.1 er metoderne, som er benyttet til dataindsamlingen beskrevet.

4.1 Oplevede virkninger af SNIP

Flere mellemledere havde erfaring med at afholde sygefraværssamtaler allerede inden SNIP, men gav udtryk for at mangle viden på området, da de svarede på spørgeskemaet før SNIP:

"Jeg har haft mange sygefraværssamtaler, men har ikke den fornødne viden om, hvilke muligheder jeg har lovgivningsmæssigt for at løse problemet." (Mellemleder baselinemåling).

I mellemledernes kommentarer ved den indledende måling fremgår det, at det primært er viden til at håndtere sygefravær samt lovgivning og retningslinjer mellemlederne ønsker uddybet. Samtidig har mange mellemledere ønsket om at få inspiration til den praktiske anvendelse af regler og retningslinjer for sygefravær:

"Jeg har stort behov for at vide, hvilke muligheder jeg har for at handle. Hvornår får jeg refusion? Hvor ofte bruges en mulighedserklæring? Kan jeg gøre andet end afsked ved højt sygefravær." (Mellemleder, baselinemåling).

"Jeg har brug for at kende de juridiske regler og de regionale procedurer for håndtering af sygefravær herunder også mulighedserklæringer m.m." (Mellemleder, baselinemåling).

Mellemlederne er også blevet spurgt, hvilke redskaber de mangler for at gennemføre den gode samtale inden SNIP, de fleste vil gerne kunne håndtere vanskelige situationer, vanskelige medarbejdere, og vanskelige emner på en konstruktiv måde:

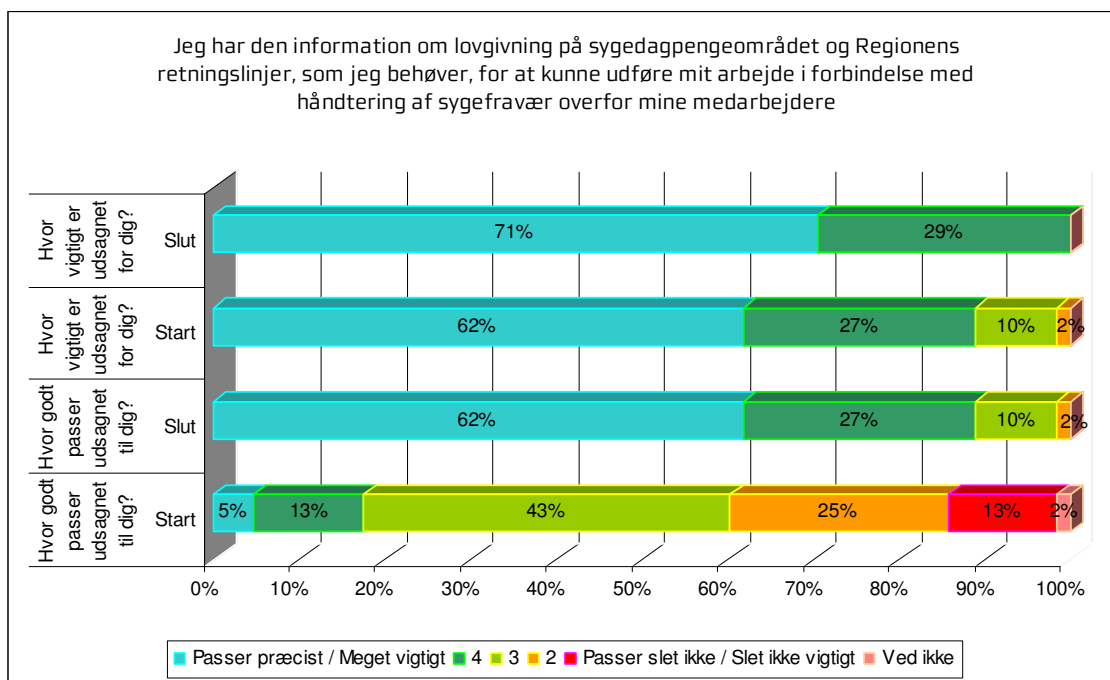
"Jeg kunne godt tænke mig at blive bedre til i visse samtaler klart og entydigt at kunne give udtryk for, at sygefraværet er for højt, og at det er bydende nødvendigt, at det ændrer sig. Det skal kunne gøres uden, at jeg virker uempatisk og hård." (Mellemleder, baselinemåling).

I den resterende del af analysen præsenteres virkningsmålingen, hvor mellemlederne giver deres eget bud på, hvad de har fået ud af undervisningen og kompetenceudviklingen i forbindelse med SNIP.

4.1.1 Mellemledernes vurdering af SNIP om lovgivning og retningslinjer

Mellemlederne, som har svaret i virkningsmålingen, har flyttet sig markant i deres viden om lovgivning og retningslinjer i løbet af SNIP kurset. I figuren nedenfor ses det, at ved startmålingen har 18 % angivet, at udsagnet *"jeg har den information, jeg behøver"* passer præcist eller passer til dem, hvor 89 % angiver det samme ved slutmålingen, samtidig er der kun 10 %, der svarer *både* og. 1-2 % svarer dog stadig ved slutmålingen, at udsagnet ikke passer på dem. Desuden er *alle* mellemledere blevet bevidste om vigtigheden af at kende til regler og lovgivning i løbet af SNIP, hvor 12 % af mellemlederne indledningsvist gav en negativ eller middelvurdering af vigtigheden.

Figur 2

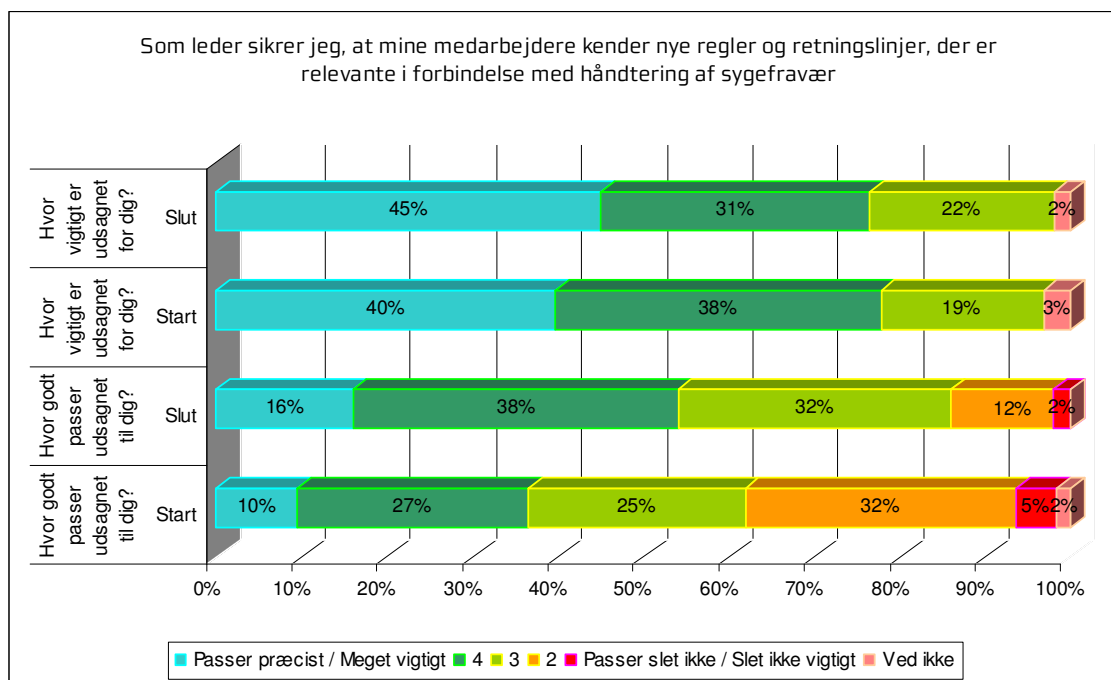


En mellemlider beskriver en rutine i forbindelse med gennemførelse af sygefraværssamtaler, som viser, hvordan mellemliderne kan bruge kompetenceudviklingen fra SNIP til at tilbyde medarbejderne og dermed arbejdspladsen flere muligheder ved sygdom:

"Foretager sygefraværs samtaler, hvor der er behov for det. Ser bort fra "fortid" koncentrerer mig om, at vurdere fraværet her og nu - med fokus på betydningen og italesætter, at medarbejder ikke nødvendigvis er sygemeldte eller raskmeldte - man kan være deltidssyge - og lave udvalgte opgaver. Jeg følger tæt op på den "syge" støtter og udfordrer. Kommuniker alle aftaler der er indgået med den syge ud til kolleger - så der er fuldstændig klarhed over hvad der foregår." (Mellemlider slutmåling).

I figuren nedenfor har mellemliderne svaret på, hvorvidt de sikrer, at information om regler og retningslinjer for sygefravær kommer ud til alle medarbejdere.

Figur 3



Der er en udvikling fra 37 % til 54 % af mellemledere som svarer passer præcist eller passer fra start til slutmåling. Ved slutmålingen er der således fortsat 46 %, der svarer både og, passer ikke eller slet ikke. Det kan være et udtryk for, at ikke alle mellemledere mener, at medarbejderne behøver at være opdateret på den nye lovgivning, hvilket indikeres i de to øverste barer i figuren, hvor mellemlederne har angivet, hvor vigtigt udsagnet er for dem. Sammenlignes med figuren ovenover (fig. 2) fremgår det, at lederne generelt vurderer, at det er vigtigere, at de selv er orienteret om ny lovgivning og retningslinjer end, at deres medarbejdere er. Der er dog flere mellemledere, som i kommentarerne beskriver, at de sørger for at holde deres medarbejdere informeret om de generelle retningslinjer:

"Alle elementer er gennemgået på personalemøde, så alle kan føle sig trygge ved diverse procedurer, og ved hvad der vil ske hvornår, hvis man bliver ramt. Har haft flere "sager", hvor vi har lavet aftaler om delvis sygemelding, omlægning af arbejdsopgaver osv." (Mellemleder slutmåling).

I den afsluttende måling er der både mellemledere, der oplever, at de har god brug af deres nytilegnede viden pga. aktuelle sager, og mellemleder som endnu ikke har anvendt denne viden. Der er overvejende positive kommentarer til anvendelsen af lovgivning og regionale retningslinjer fra de mellemledere, som er i gang med anvendelsen. En mellemleder kommenterer ved slutmålingen: "Viden om regler i forhold til samtaler, opfølgning m.m. Godt at kunne bruge CAF. Skønt at have hørt om mulighedserklæringer m.m." En enkelt mellemleder kommenterer, at retningslinjerne er mere tydelige ved langtidssygdom end ved 'klatfravær' og flere mellemledere beskriver, at de ud over deres erhvervede viden fra SNIP støtter sig til skriftlige vejledninger, HR og tillidsrepræsentanter.

Interviewdeltagerne i den første fokusgruppe var enige om, at der kunne have været en grundigere indføring i lovgivningen eller alternativt en mulighed for ansigt til ansigts konsultation fra HR på Kirstinebjerg i forhold til konkrete udfordringer. Muligheden for at få telefonkonsultation er ifølge interviewdeltagerne ikke tilstrækkelig i forhold til meget komplicerede sager.

Se kommentarerne i bilag 2. Der er blandt andet uddybende beskrivelser af ledernes brug af regler og retningslinjer.

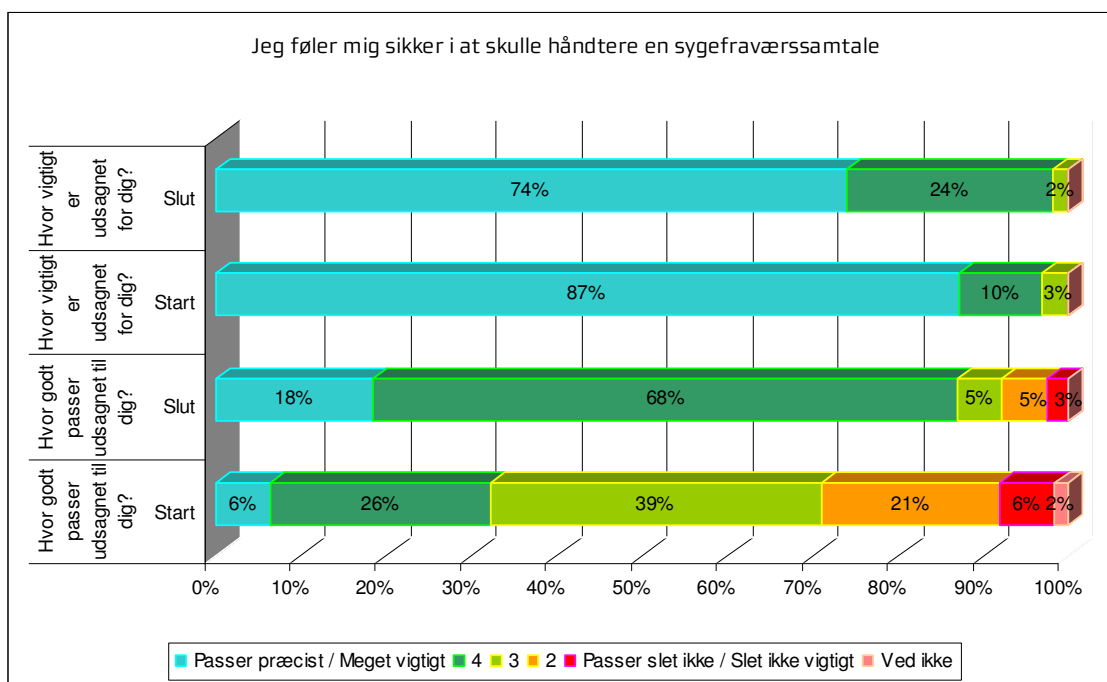
4.1.2 Håndtering af sygefraværssamtaler

Inden SNIP uddannelsens start giver flere medarbejdere udtryk for, at de mangler viden om hvordan de håndterer en sygefraværssamtale. "Helt konkret hvordan holder jeg en god sygefraværssamtale, og hvordan griber jeg et længerevarende sygefravær an både i forhold til regler, men også hvad der er muligheder."

Lederne er i løbet af SNIP blevet mere sikre på, at de kan håndtere sygefraværssamtaler (se figur 4 nedenfor). Næsten 50 % af de adspurgte er gået fra at være i tvivl om eller ikke sikker på, at de kan håndtere en sygefraværssamtale til at være blevet sikre på, at de kan håndtere opgaven. Det vil sige, at 32 % oplevede sig sikre i håndteringen af sygefraværssamtaler før SNIP, og 86 % af mellemlederne, som har svaret, havde denne opfattelse efter SNIP. Ved den afsluttende måling er der fortsat 5 %, som er i tvivl, og 8 % som oplever, at de ikke er sikre på håndtering af sygefraværssamtaler.

Figuren nedenfor viser mellemledernes udvikling i de to nederste barer, de to øverste barer viser, at lidt færre af lederne synes, at det er meget vigtigt at føle sig sikker på håndtering af en sygefraværssamtale efter SNIP.

Figur 4

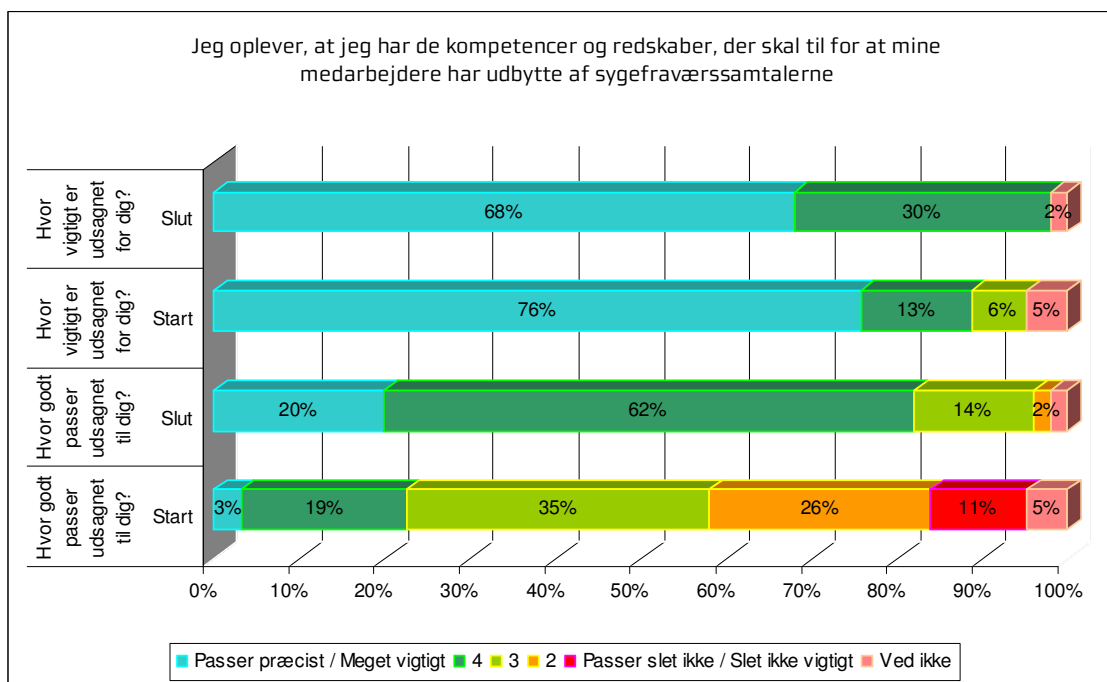


En mellemleder beskriver sin erfaring med samtalerne efter SNIP: "Flere medarbejdere med gentagne sygeperioder har faktisk fået nedbragt deres fravær betydeligt efter sygefraværssamtaler. Vi har så aftalt, at de ved behov for en fridag kan ringe og bede om en "akut" afspadsering eller fridag, eller at de kan gå på nedsat tid i en kortere eller længere periode." (mellemleder slutmåling).

En af mellemledernes ledere, som deltog i SNIP for mellemlederes ledere i foråret 2012, oplever også at mellemlederne har fået et andet fokus på sygefraværssamtalerne efter SNIP: "Det foregår generelt mere med en sikker hånd fra deres side og tidligere var det nok mere mig som forlangte samtalerne afholdt og nu tager de selv initiativ til samtalerne" (leder af mellemledere)

I figuren nedenfor ses en lignende udvikling i ledernes kompetencer og redskaber til at gennemføre sygefraværssamtaler. 22 % af mellemlederne, som har svaret i virkningsmålingen, oplever, at de har de redskaber og kompetencer, der skal til inden SNIP, og hele 82 % mener det samme efter kurset.

Figur 5



Mellemliderne er i den afsluttende virkningsmåling blevet spurgt, om de fortsat oplever, at der er kompetencer, de mangler for at gennemføre den gode samtale. Til det spørgsmål har hele 78 % svaret ja, men hvis vi kigger nærmere på de uddybende kommentarer, hvor lederne beskriver, hvilke kompetencer det drejer sig om, svarer rigtig mange: erfaring, mere coaching, mere supervision, livslang proces mm.:

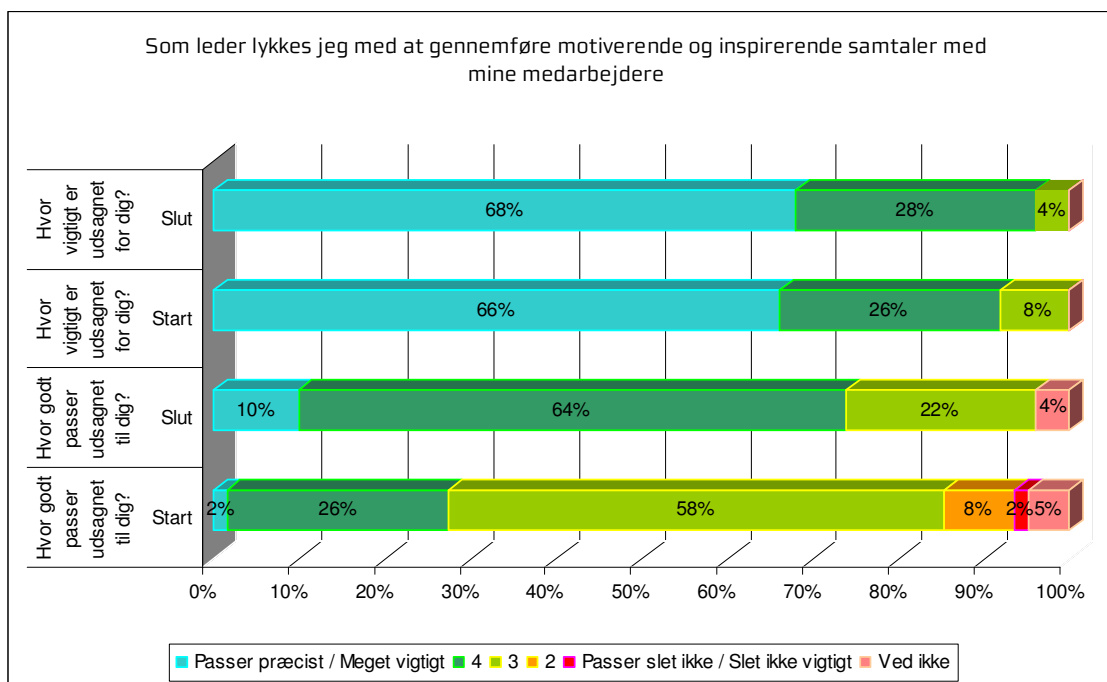
"Har specifikt været meget glad for at føle mig mere sikker på den vanskelige samtale – og på brug af den løsningsfokuserede samtale – og kan klart sikkert blive bedre" (Slutmåling)

I bilag 1 og 2 er der uddybende kommentarer om, hvordan mellemliderne gennemfører sygefraværssamtalerne, og hvilken forskel SNIP har gjort for deres oplevelse af samtalerne.

4.1.3 Motivation og kommunikation

Det er tydeligt, at mellemliderne også har fået gejst gennem SNIP til at gøre samtalerne mere motiverende og inspirerende for medarbejderne. I figuren nedenfor ses en udvikling fra 28 % til 74 % af besvarelserne der indikerer, at de lykkes med at holde motiverende og inspirerende samtaler.

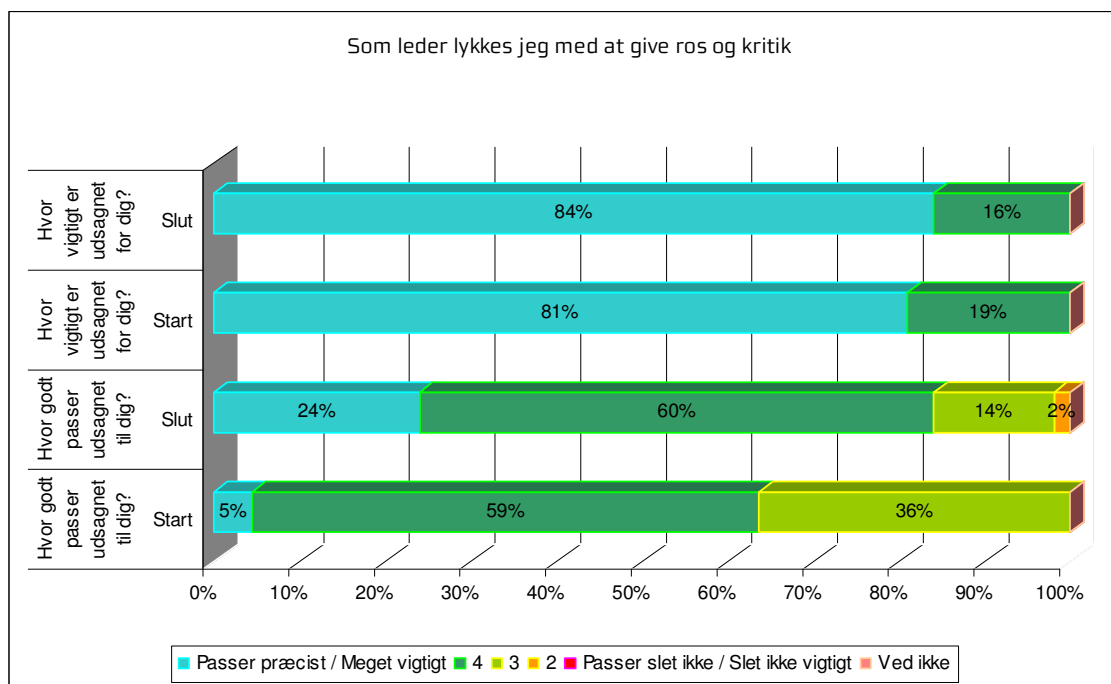
Figur 6



På spørgsmålet om, hvilke kompetencer mellemliderne fortsat mangler efter SNIP, svarer en mellemlider, at: *"Jeg kunne ønske, at jeg bliver endnu mere erfaren ud i at have den motiverende samtale"* og en anden foreslår: *"Personlig coaching / vejledning for at kunne opretholde gejsten"*. Motivation og inspiration synes altså fortsat at være væsentlige emner for mellemliderne at arbejde med efter SNIP uddannelsen, selvom mange har udviklet sig markant i løbet af uddannelsen. Figuren ovenfor viser desuden, at langt de fleste mellemlidere oplever, at det er meget vigtigt eller vigtigt at kunne afholde motiverende samtaler både før og efter SNIP.

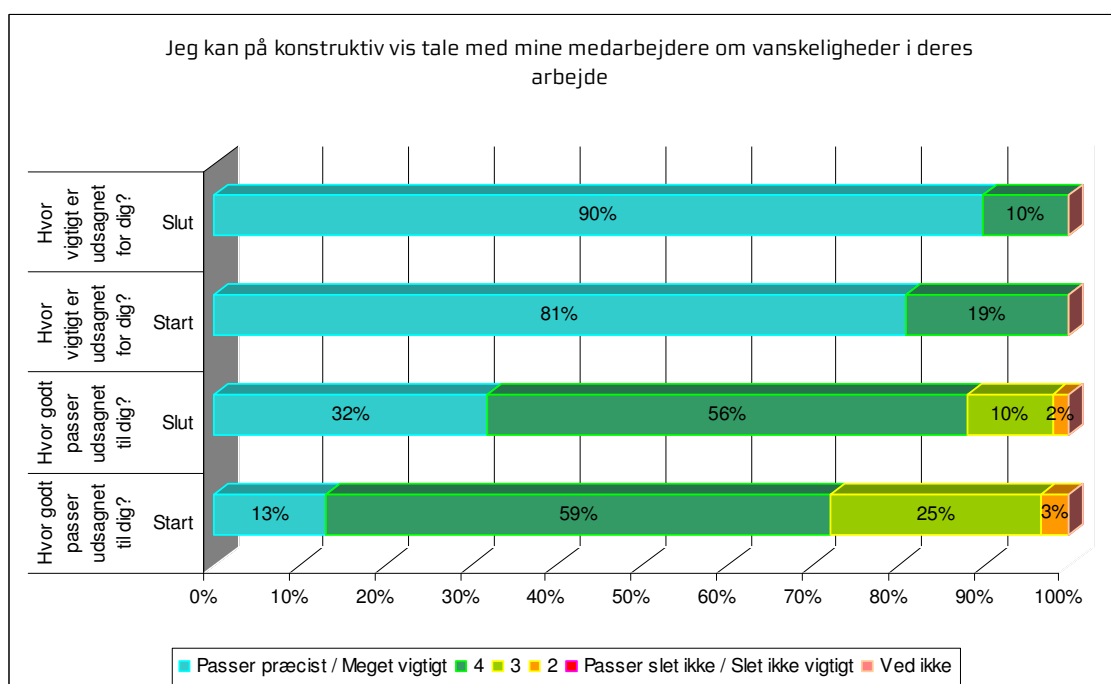
Nedenfor ses udviklingen i mellemlidernes opfattelse af, hvorvidt de lykkes med at give ros og kritik. Det er endnu vigtigere for lederne end at holde motiverende samtaler, men det lykkes til gengæld også for langt de fleste mellemlidere, hele 84 % ved afslutningen af SNIP mod 64 % ved uddannelsens start.

Figur 7



Lederne oplever både før og en anelse mere efter SNIP, at de konstruktivt kan tale med medarbejderne om vanskeligheder i deres arbejde (se figuren nedenfor).

Figur 8



Det var givende for mellemlederne gennem SNIP at få sat ord på, at det er driften, der skal fungere først og fremmest. 51/49 redskabet bliver beskrevet af alle interviewdeltagerne i fokusgruppen som meningsfuldt, det giver hjælp til balancen mellem ledelse og støtte overfor en medarbejder fx i en sygefraværssamtale: *"Ved godt, det er rigtig svært, men sådan er vilkårene"*. En mellemleder uddyber i slutmålingen:

"51/49 – at der er en drift, der altid fylder mere. At stå fast og stille krav for derigennem at fremme arbejdsglæde, samarbejde og kompetencer. Jeg er blevet bekræftet i, at det er rigtigt at investere personlighed i ledelsesopgaven – ikke være usikker på at træde i karakter. Blevet bedre til at stille modkrav. Den sociale kapital (retfærdighed, tillid og samarbejde) – opmærksom på dette." (Slutmåling).

Den direkte kommunikation bliver beskrevet af en af interviewdeltagerne i fokusgruppen som anvendelig til at skabe en fælles forståelse af den enkelte medarbejders opgaver og funktioner og på den måde både give sig selv som mellemlider og medarbejderen en klar forståelse af, hvornår medarbejderen ikke udfylder sin funktion tilstrækkeligt.

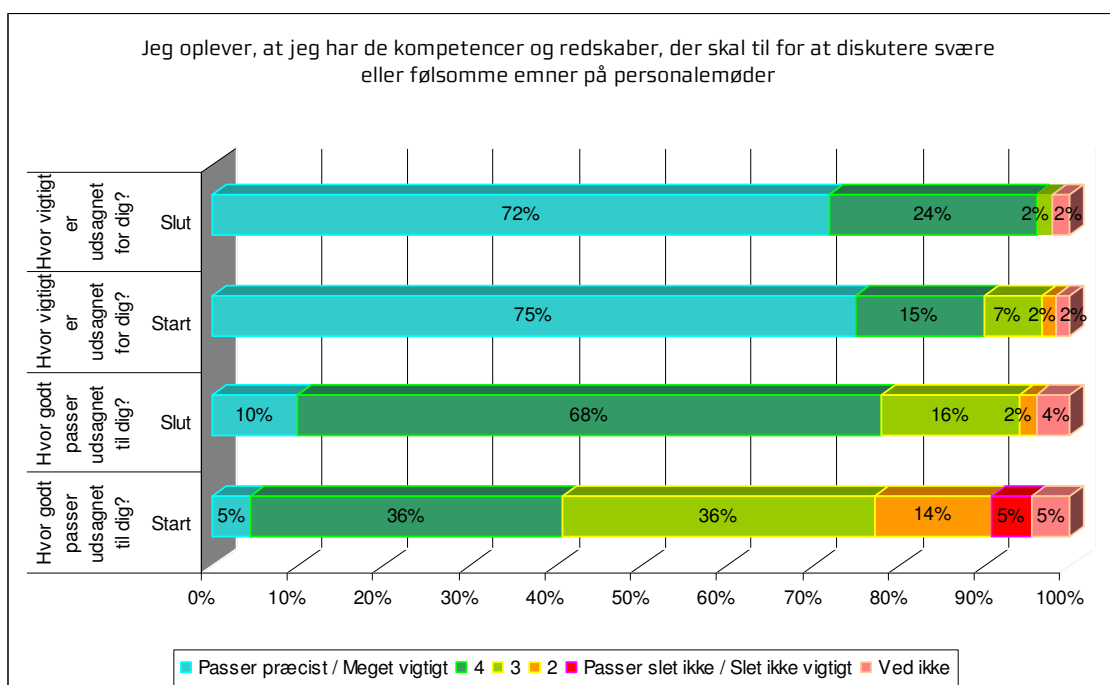
En mellemlider uddyber, hvordan den konstruktive og direkte kommunikation er væsentlig for både motivation og arbejdsmiljø samt i sidste ende for medarbejdernes opgaveløsning.

"Jeg kan være med til at bestemme, hvordan vi kan agere, inden for den ramme vi har udstukket, sørge for at den enkelte har mulighed for at yde sit bedste uden at brænde ud. Være med til at tage arbejdsmiljøet op til debat og holde alle fast på, at vi er selv en del af det, Tage fat om sygefraværet inden det løber løbsk og påvirker arbejdsklimaet for alle. Tage TrivselOP på debat, snakke om vores indbyrdes forhold i teamet, sikre mig at medarbejderne er rustet til at møde patienterne bedst muligt." (Mellemlider, slutmåling)

4.1.4 Håndtering af personalemøder

Flere af mellemliderne oplever, at de har de kompetencer og redskaber, der skal til for at drøfte svære eller følsomme emner på personalemøder efter kurset. 41 % er enige eller meget enige i, at de har de kompetencer og redskaber der skal til inden SNIP og 78 % er enige eller meget enige efterfølgende. Det er næsten en fordobling i andelen.

Figur 9

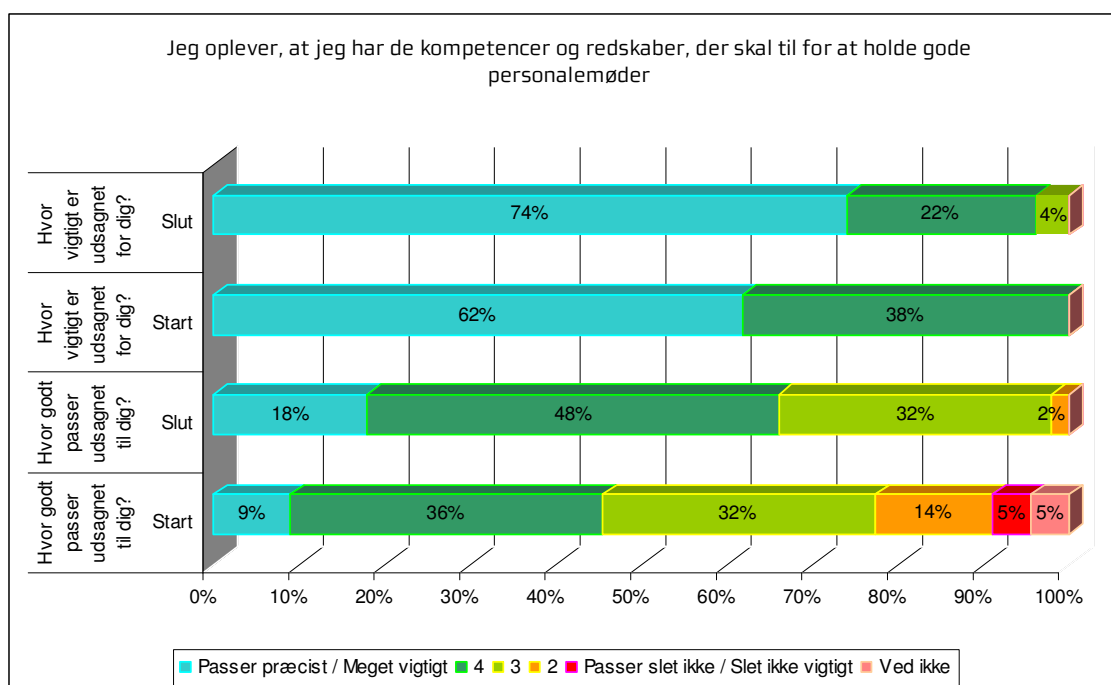


Rammerne for medarbejdernes daglige arbejde formidler mellemliderne til personalemøderne, her anvendes de kommunikative redskaber til at skabe en fælles forståelse af rammerne for arbejdet. Mellemliderne er i løbet af SNIP blevet skarpe på, hvad der foregår i kommunikationen mellem mellemlider og medarbejdere. En mellemlider fra en af fokusgrupperne har iagttaget, hvad det har betydet, at vedkommende markant har taget styring på konkrete områder for kulturen på

arbejdspladsen. Mellemlideren opdagede, at der var medarbejdere, som tog overarbejde frem for at tilkalde vikar ved sygdommeldinger mm., hvilket er meget dyrere og derfor ikke almindelig praksis. Kulturen blev først ændret, da mellemlideren brugte et personalemøde til at præcisere overfor medarbejderne, at overarbejde kun kan bruges som alternativ, når en vikar ikke kan skaffes. Tidligere gik mellemlideren ud fra, at de levede op til kravet for praksis, men er således efterfølgende blevet meget mere opmærksom på at holde øje med subkulturer i medarbejderflokk. Derudover oplevede mellemlideren, at medarbejderne accepterede en direkte melding fra deres leder og derigennem ændrede praksis.

Figur 10 nedenfor viser, hvorvidt mellemliderne, der har svaret i virkningsmålingen, oplever, at de har redskaber og kompetencer til at holde gode personalemøder. Der er 47 %, som oplevede at have gode redskaber og kompetencer inden SNIP, og 66 % som oplevede det samme efter SNIP. Derudover er der kun to procent, som giver et negativt svar på spørgsmålet ved slutmålingen, men der er samtidig ikke opnået sammenhæng mellem andelen af mellemledere, som oplever, at kompetencer og redskaber er vigtige eller meget vigtige og andelen af mellemledere, som oplever at have tilegnet sig disse redskaber og kompetencer.

Figur 10



Der kan således stadig spores usikkerhed hos mellemliderne i afholdelse af gode personalemøder. Det er samtidig et område, som potentielt altid vil være åbent for udvikling og forbedring, og det kan således være svært at svare positivt på, *at jeg har det, der skal til*. Det kan svare til mellemlidernes kommentarer til spørgsmålet om, hvorvidt de mangler kompetencer for at afholde den gode samtale i afsnit 4.2.2, hvor mellemliderne fx pointerer, at denne udvikling er en del af en livslang læreproces. I mellemlidernes kommentarer i virkningsmålingen, beskrives behovet for kompetencer fx således:

"Jeg er altid af den opfattelse, at jeg kan gøre det bedre eller skal opsøge sparring for at sikre den gode dialog".

"At få større indblik i at kunne hæve mig op over og anskue problemerne og at kunne foregribe det kommende i opløbet."

4.1.5 Arbejdsmiljø for medarbejdere og mellemledere

I fokusgruppen blev undervisningen i psykosocialt arbejdsmiljø og mellemlederens rolle i forhold til at påvirke det psykosociale arbejdsmiljø ved fx at italesætte et højt sygefravær fremhævet som betydningsfuldt og anvendeligt i det daglige. Det er blevet nævnt som betydningsfuldt flere steder i analysen (fx i afsnit 4.2.3 *Motivation og kommunikation*), hvilket skyldes, at det er blevet pointeret flere gange af mellemlederne.

"Jeg styrer meget efter at arbejdsmiljøet skal være sikkert og sundt. Kontinuerlige vurderinger af kompetencer og opgaver 24 timer frem. Medarbejderne skal føle sig trygge, når de tænker på at skulle på arbejdet."

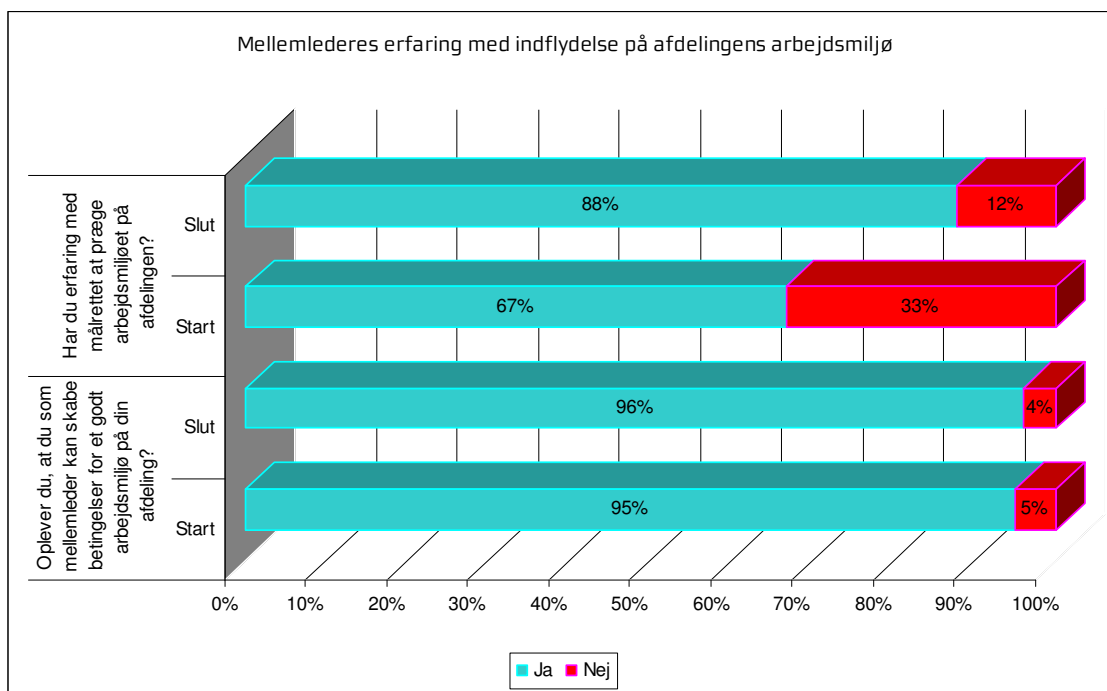
En mellemleder fortæller i fokusgruppen om sin erfaring med at italesætte, at ansvaret for at skabe et godt arbejdsmiljø ligger hos alle på afdelingen. Og en anden italesætter vigtigheden af, at hver enkelt siger til sine kollegaer, hvis der er *noget* man "tumler med" (ikke hvad der tumles med), for at undgå misforståelser. En tredje interviewdeltager har allerede fået meget ud af de konkrete kommunikative redskaber og oplever, at hun er blevet bedre klædt på til at stå fast, være tydelig i sin kommunikation, udvise empati men også stille krav som leder og prioritere driften. Denne mellemliders erfaring understøttes i høj grad af mellemledernes kommentarer fra virkningsmålingen om, hvordan mellemlederne italesætter arbejdsmiljø.

"Ved hele tiden at sørge for et højt informationsniveau, og ved at turde at bringe debatter på banen. Vi har flere gange arbejdet med en form for trivselsundersøgelser, og vi snakker ofte kultur og strukturændringer har været med til at give rum for dialog om, hvordan vi vil have det med hinanden, læringsmiljø og tilrettelæggelse af arbejdsgange, hvor medarbejderne selv har været med til at designe."

"Jeg søger at give den enkelte medarbejder indflydelse, dog altid så hele gruppen er "informeret" og gruppen samlet gå den samme vej. Jeg oplever vigtigheden i at italesætte den undren og magtesløshed, som er i en gruppe, som konstant er underlagt dels et arbejdspress med dårlige patienter, men også skal kunne fungere som personalemedlem i en gruppe som har et højt fravær."

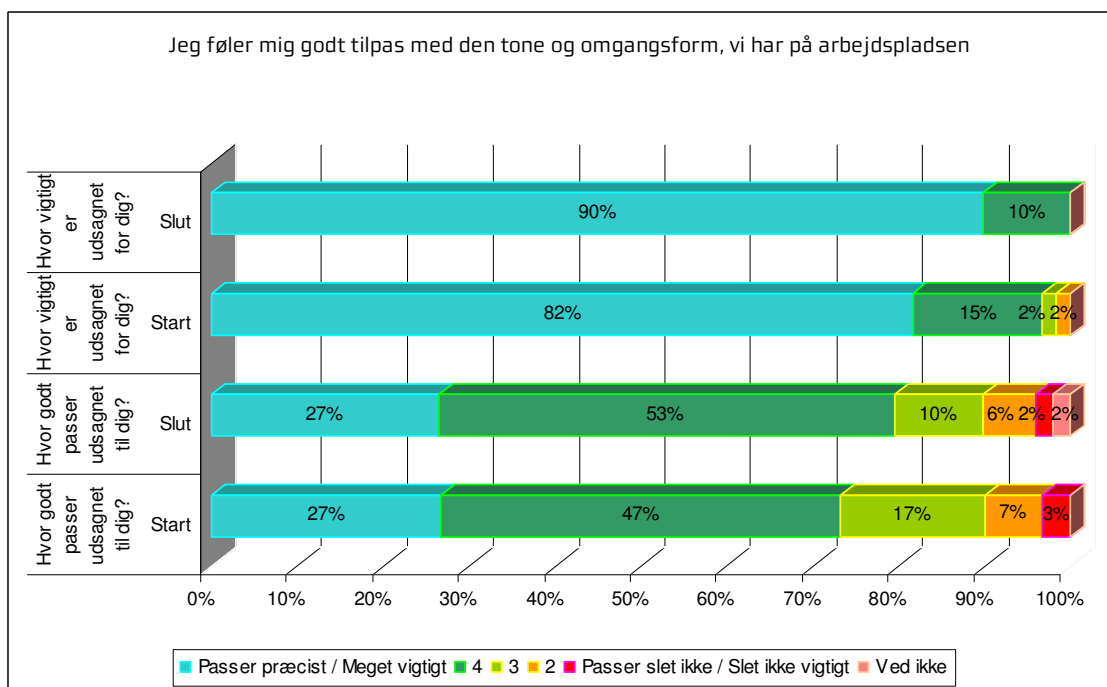
I figuren nedenfor i de to øverste barer ses en udvikling på 21 procentpoint i antallet af mellemledere, som aktivt har arbejdet med at påvirke arbejdsmiljøet på deres afdeling under SNIP-uddannelsen. Derudover viser de to nederste barer i figuren, at de fleste mellemledere har været bevidste om deres mulighed for at præge arbejdsmiljøet på afdelingen både før og efter SNIP. Dermed ses det samtidig, at 4 % af mellemlederne også oplever efter SNIP, at de ikke kan skabe betingelser for et godt arbejdsmiljø på deres afdeling.

Figur 11



På trods af nye kommunikative redskaber og interviewdeltagernes oplevelse af redskabernes anvendelighed har mellemlidernes vurdering af arbejdspladsens tone og omgangsform ikke ændret sig markant i løbet af SNIP-uddannelsen. I figuren nedenfor ses det, at på trods af, at de fleste mellemlidere vurderer, at tone og omgangsform er meget vigtige for dem, er det henholdsvis 64 % og 70 % ved start og slutmåling, der er tilfredse med tonen og omgangsformen.

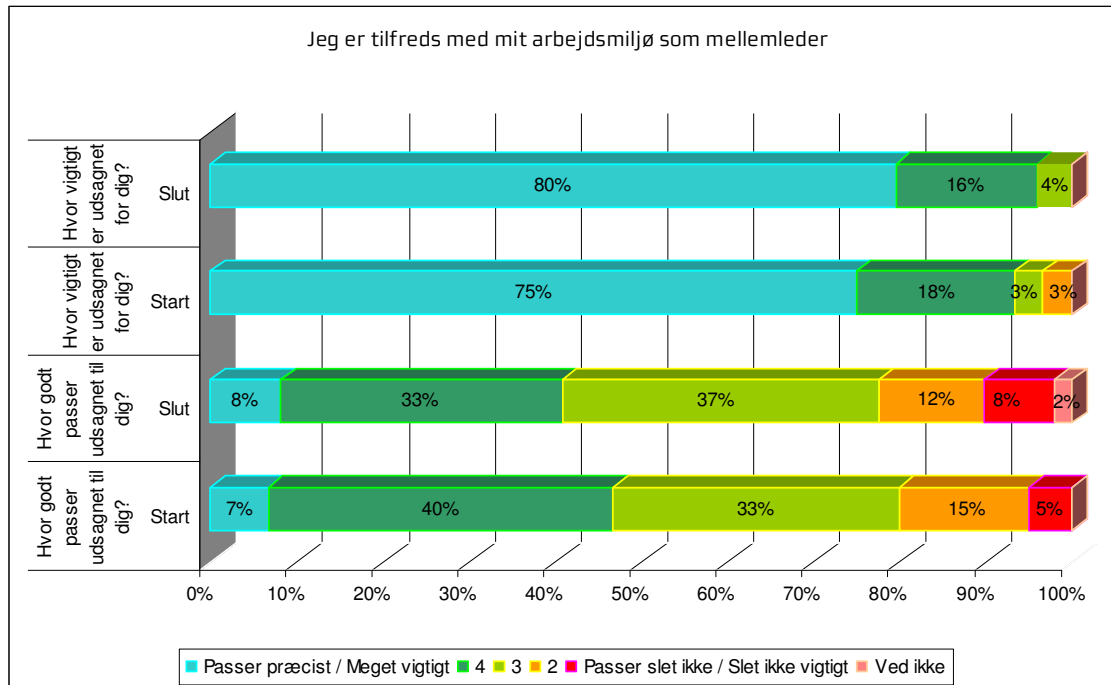
Figur 12



Mellemliderne er ikke gennemgående tilfredse med tone og omgangsform på arbejdspladsen, hvilket også afspejler sig i deres vurdering af eget arbejdsmiljø. Langt de fleste mellemlidere vurderer, at arbejdsmiljøet er vigtigt eller meget vigtigt for dem (94-96 %). Imidlertid angiver under halvdelen, at udsagnet, "Jeg er tilfreds med mit arbejdsmiljø som mellemlider", passer eller passer

præcist på dem (47-42 %). Samtidig er udviklingen nedadgående under SNIP uddannelsen. Udviklingen kan være et udtryk for, at mellemliderne er blevet mere bevidste om deres eget arbejdsmiljø gennem uddannelsen. 3. SNIP modul, der handler om arbejdsmiljø, indledes med en formiddag om lederens eget arbejdsmiljø. Der kan evt. her ligge en udviklingsmulighed i yderligere vægt på mellemliderernes indflydelse på eget arbejdsmiljø.

Figur 13

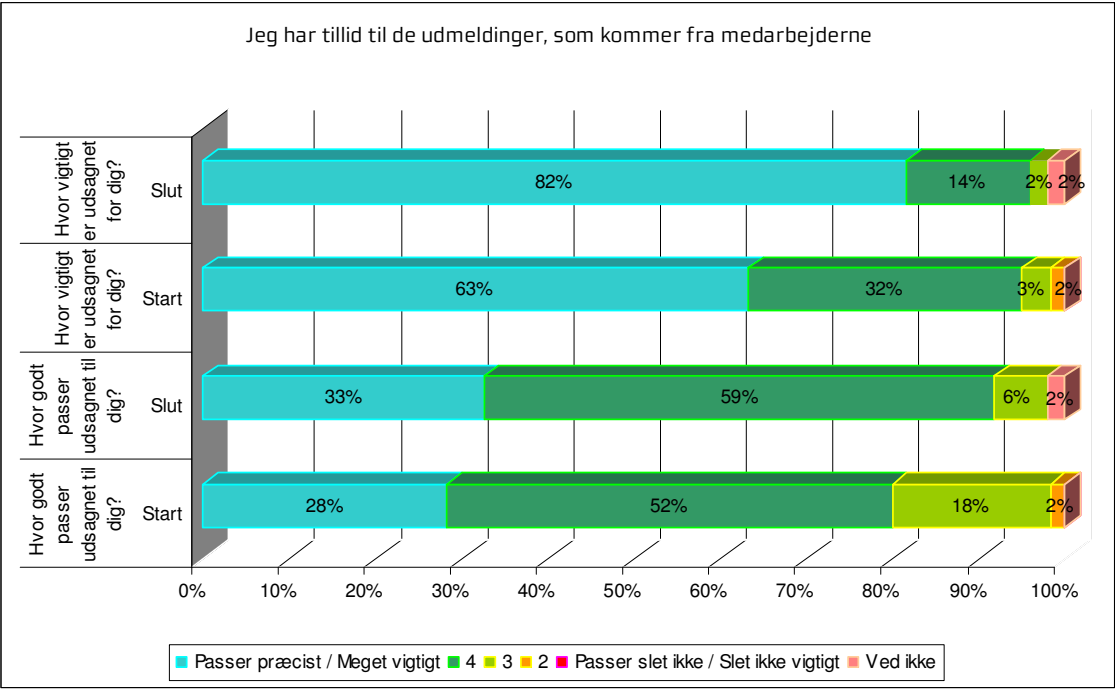


Det blev nævnt i den første fokusgruppe, at det kan være svært som mellemlider at gennemføre upopulære ændringer i kulturen, som fx præcedens omkring overarbejde og vikararbejde, fordi medarbejderne har muligheden for at gå til mellemliderens leder, som kan træffe beslutninger hen over hovedet på mellemlideren. Kurset kunne derfor ifølge interviewdeltagerne også have fokus på håndtering af mellemrollen, og hvordan mellemlideren sikrer, at den øverste leder bakker mellemliderens arbejde op, fordi det er et vilkår for arbejdet. Det kunne være et eksempel på en konkret vinkel på et udviklingspotentiale for mellemliderens arbejdsmiljø.

Tillid mellem mellemlider og medarbejdere

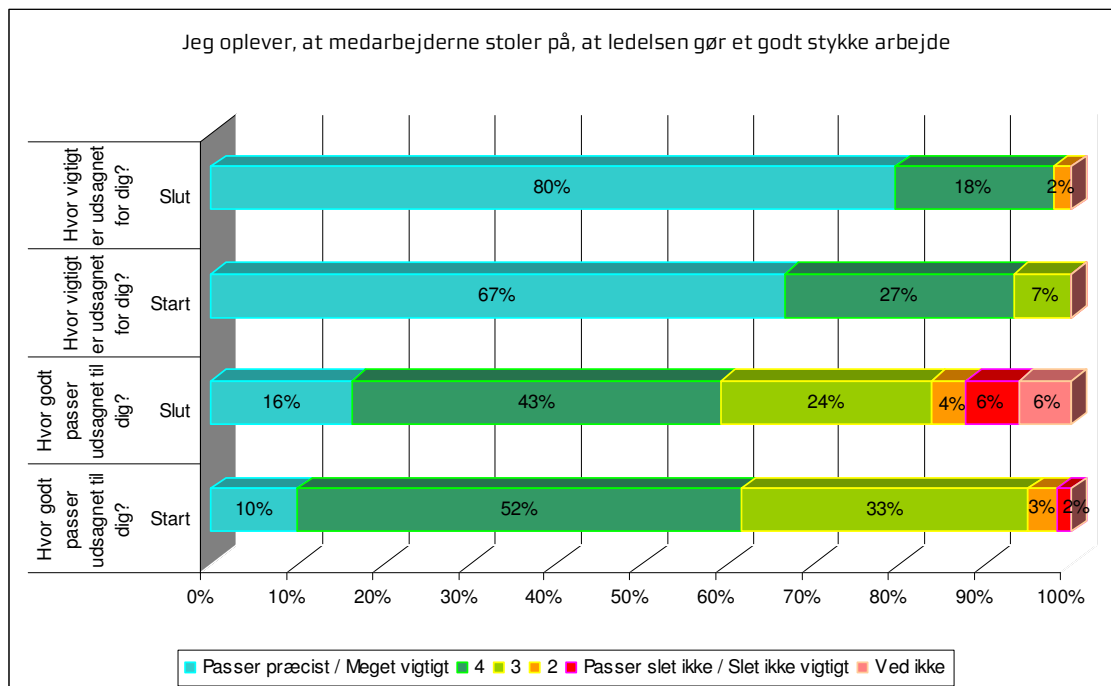
Arbejdsmiljøet er komplekst og afhængigt af mange forskellige faktorer, en af dem kan være tillid mellem leder og medarbejdere. Mellemliderne er blevet bedt om at svare på, om de oplever, at medarbejderne stoler på, at ledelsen gør et godt arbejde, samt om mellemliderne selv har tillid til medarbejdernes udmeldinger. Der har på disse faktorer især været en udvikling i mellemliderernes tillid til medarbejderne fra start til slutmålingen. I baselinemålingen angav 80 %, at de var enige eller meget enige i udsagnet: *"Jeg har tillid til de udmeldinger, som kommer fra medarbejderne"*, hvor 92 % var enige eller meget enige ved afslutningen af SNIP (fig. 14 nedenfor). Der ses samtidig en udvikling i retning af, at mellemliderne oplever det mere vigtigt at stole på medarbejderne *efter* SNIP, end de gjorde *før*.

Figur 14



Det ses i de øverste barer i figuren nedenfor, at der efter SNIP uddannelsen er en større andel af mellemledere, som vurderer, at det er meget vigtigt, at medarbejderne stoler på, at ledelsen leverer et godt stykke arbejde, end der var før SNIP. Samtidig med, at der både er flere, der i høj grad oplever, at deres medarbejdere stoler på kvaliteten af ledelsens arbejde, og flere der i nogen grad og i høj grad oplever, at dette ikke er tilfældet (nederste barer).

Figur 15



Udviklingen i opfattelsen af vigtighed tyder på, at mellemlederne er blevet bevidste om betydningen af tillid mellem leder og medarbejdere for arbejdsmiljøet. Uddannelsen og de forbedrede samtaler kan være med til at sikre en bedre dialog med medarbejderne og deraf også øget tillid.

"Har fået klarlagt, hvad medarbejderen kan håndtere og i hvilket omfang. Er blevet opmærksom på og har handlet på de udsagn medarbejderen er kommet med ved fx at tage en bestemt arbejdsopgave fra medarbejderen."

4.1.6 CAF og MacMann Berg

Mellemlederne, som har deltaget på SNIP har haft mulighed for at trække på supplerende tilbud fra Center for Arbejdsmiljø CAF og individuel og gruppe coaching fra MacMann Berg. Mellemlederne og medarbejdere er blevet spurgt til betydningen af disse muligheder i en fokusgruppe og i de individuelle interview. Oplevelsen af at anvende disse muligheder beskrives i dette afsnit.

MacMann Bergs undervisning og coachfunktion blev rost, konsulenterne var velforberejdede og undervisningen var levende, tilbuddet om coaching var desuden en rigtig god måde at få egne problematikker vendt: *"Fik nogle redskaber til at gå hjem og handle med det samme"* (mellemleder). Andre mellemledere oplevede, at coachingen kunne være et alternativ med uddybet fokus på ledelse til supervision: *"Mulighed for at bestille supervision ved behov ville være rart"*. Der blev i samme tråd udtrykt ønske om, at kunne bruge konsulenterne fra MacMann Berg fx et år frem i tiden. En erfaren mellemleder oplevede, at egen leder fra psykiatrien havde specifikke kompetencer, som MacMann Berg ikke kunne bidrage med i deres supervision. Denne mellemleder oplevede, at coachingen er mere hensigtsmæssig, hvis den gennemføres af dygtige personaleledere fra psykiatrien.

En fokusgruppedeltager ønskede en ekstra dag på kurset, hvor der var mulighed for at arbejde med helt konkrete sager medbragt af interviewdeltagerne. Alle fokusgruppedeltagerne mente, at det ville give mere mening end de tænkte situationer.

Hvor MacMann Berg har været en stor del af selve undervisningen har CAF især suppleret mellemlederes håndtering af konkrete sygefraværssager. CAF har suppleret Falck Healthcare, som er regionens kriseberedskab ved arbejdsmiljø og fraværspørematikker. En mellemleder oplevede en *"forringelse af arbejdsmiljøet, da der [år tilbage] skete nedskæring i Healthcare hjælp. CAF er kommet med væsentlig forbedring"* (Mellemleder).

Kurser udbudt af Center for Arbejdskraftholdelse har været meget betydningsfulde for en mellemleder, som har haft fire medarbejdere på forskellige kurser. Tilbuddet har betydet, at medarbejderne følte sig imødekommet af lederen i forhold til deres konkrete problem samtidig med, at de havde fået hjælp til at håndtere problemet, hvilket smittede af på deres arbejdsindsats og -engagement. *"Brugte CAF meget til at kunne handle. Ellers har jeg følt mig handlingslammet"* (Mellemleder). En anden mellemleder beskriver *"Fokus er, hvordan vender man tilbage til arbejde, i stedet for at sygemelde..."* *"De har sociale forståelse af, hvad det er for nogle mekanismer der er til at komme tilbage"*.

Medarbejderne er også positive i forhold til den tværfaglige udredning, de har fået ved CAF: *"[Jeg] synes CAF var en god formidler godt at tale med en udenfor arbejdspladsen, [jeg] kunne ikke sige alt til leder, [CAF var] en neutral med tavshedspligt, men som kender arbejdsområdet [det] har været godt for mig. Kombinationen af lederens forståelse og CAF beskrives af betydning for tilbagevenden til arbejdet."* (medarbejder).

En mellemleder har fået hjælp til *"at cutte sygefravær væsentligt ned i specifik sag"*. En anden mellemleder har fået en grundig udredning af en medarbejder, som ikke fungerede, og dermed fået afsluttet en forkert ansættelse på en ordentlig måde. Mellemlederen beskriver, hvordan indsatsen har *"betydet rigtig meget for arbejdsmiljøet. At man ikke er utryghed og skal kompensere for den medarbejder som ikke fungerer"*. En tredje har fået hjælp til at søge kompensation for to medarbejdere som ikke kan løbe og derfor aldrig kan tage tjansen som den, der løbet til alarm: *"[Det] giver også kredit til ledelsen, at man tager sig af folk på en ordentlig måde"* (mellemleder).

CAF har selv udarbejdet en evaluering⁹ af de 44 rådgivningsforløb, hvor de sammenfatter resultaterne. For 93 % af de medarbejdere, som har fået en tværfaglig indsats fra CAF er stadig i arbejde på evalueringstidspunktet:

"Nogle med en anden funktion eller på en anden arbejdsplads og 1/3 med støtte i lovgivningens muligheder for § 56, hjælpemidler eller personlig assistance. 52 % angav på evalueringstidspunktet, at der var opnået balance mellem arbejde og helbred, men en del forløb var ikke afsluttet eller der var stødt andre og nye problemer til."

CAF har desuden vurderet, at arbejdsevnen er blevet signifikant forøget for medarbejderne, som i CAFs evaluering har givet udtryk for, at de oplever flere kræfter til fritiden og tiltro til fremtidig ansættelse. CAF konkluderer at en:

"tidlig indsats har betydet, at næsten alle fortsat har en ansættelse på evalueringstidspunktet og at tilpasning af arbejdsopgaver i forhold til helbred betyder en øgning af arbejdsevnen. Arbejdsmiljøet oplevedes for den enkelte som bedret og der var

⁹ Beskrivelse af CAFs samarbejdsforløb i forbindelse med SNIPprojektet, ved Henrik Nielsen
Overlæge dr.med og Kirsten Draiby leder, socialrådgiver af 26. juni 2012

meget positive kommentarer til ledernes håndtering af situationen: at der drøftedes muligheder og løsninger og at det gav større tryk og rummelighed".

CAF's tværfaglighed og koordinering er ifølge CAFs evaluering blevet betragtet som en god hjælp hos mellemlider og medarbejdere og til gavn for arbejdspladsens muligheder for arbejdsfastholdelse.

4.2 Opsamling på analysen

Det sidste succeskriterium: *"Mindst 70 % af mellemliderne oplever, at kompetenceudviklingen har bidraget til håndtering af fraværende medarbejdere og løsning af arbejdsmiljøproblemer"* mangler fortsat besvarelse. Analysen har drejet sig rundt om spørgsmålet ved at belyse flere forskellige faktorer, som har betydning for håndtering af fraværende medarbejdere og arbejdsmiljø.

Succeskriteriet vurderes som opfyldt på baggrund af svarerne fra den samlede virkningsmåling. I afsnit 3 figur 1 vurderer mellemliderne selv deres udvikling gennem SNIP. Her svarer 69 % af mellemliderne, at de er blevet bedre til at håndtere sygefraværs- og arbejdsmiljøproblematikker efter SNIP. Derudover oplever 75 % af mellemliderne for eksempel, at fokus på deres egen rolle i arbejdsmiljøet er blevet øget med SNIP.

Igennem analysen (afsnit 4) er der gennemgået flere udviklingsområder, som mellemliderne har arbejdet med på SNIP uddannelsen, og her fremgår det også, at mellemliderne generelt har fået anvendelig viden og redskaber til håndtering af sygefravær og arbejdsmiljø fra SNIP.

Angående mellemlidernes viden om lovgivning og retningslinjer for håndtering af sygefravær og mulighedserklæringer mm. ses en udvikling på 71 procentpoint i andelen af mellemliderne, der vurderer, at de har den relevante viden igennem SNIP. Derudover er opfattelsen af vigtigheden af at have viden om lovgivning og retningslinjer for mellemliderne steget fra 88 % til 100 %. Og endelig er der fortsat mellemliderne, som beskriver i kommentarerne, at det netop er et område, de ønsker mere viden om. Det bliver anbefalet i en fokusgruppe, at koncern HR tilbyder konsulentbistand til konkrete udfordringer.

Mellemliderne oplever generelt at være blevet mere sikre i at håndtere og gennemføre sygefraværssamtaler. En stigning i sikkerhed på 55 ppt fra 32 % ved start til 87 % ved slutningen af SNIP. Derudover oplever markant flere (60ppt), at de efter SNIP har redskaber og de kompetencer der skal til for at gennemføre gode samtaler.

Kompetencer og redskaber til at motivere og kommunikere har betydning for mellemlidernes arbejde med trivsel og arbejdsmiljø på afdelingerne. Flere af mellemliderne (46ppt fra 28 % til 74 %) oplever efter SNIP, at de lykkes med at gennemføre motiverende samtaler med medarbejderne. Mange mellemliderne oplevede selv at være gode til at give ros og kritik før SNIP (64 %), men alligevel oplever 20ppt flere det samme efter SNIP. Endnu flere mellemliderne (72 %) var allerede inden SNIP gode til at tale om vanskeligheder med medarbejderne i deres arbejde, ved afslutningen er andelen på 88 %. Kommunikation og motivation er et område, som mellemliderne i psykiatrien og socialpsykiatrien har stærke kompetencer indenfor, men SNIP har altså alligevel formået at udvikle kompetenceniveauet.

Mellemliderne har også fået kompetenceudvikling angående mødefacilitering og drøftelse af følsomme emner på personalemøder gennem SNIP. På disse områder har medarbejderne også udviklet sig; flere er blevet bedre til at drøfte følsomme emner på personale møder (fra 41 % til 78 %) og flere oplever, at de har fået de kompetencer og redskaber, der skal til for at gennemføre gode personalemøder.

Der er en udviklingsmulighed for SNIP i øget vægt på mellemledernes eget arbejdsmiljø. Mellemlederne vurderer, at arbejdsmiljøet er vigtigt eller meget vigtigt for dem (94 % ved start og 96 % ved slutmåling), men andelen der oplever, at de har et godt arbejdsmiljø falder fra 47 % til 41 % i løbet af SNIP. Lidt flere mellemledere angiver ved slutmålingen, at de oplever, at medarbejderne ikke stoler på, at de gør et godt stykke arbejde, hvilket kan have betydning for mellemledernes arbejdsmiljø. Ved en fokusgruppe er mellemledernes rolle imellem leder og medarbejder blevet nævnt som problematisk i situationer, hvor medarbejdere går til lederen frem for mellemlederen, da det undergraver mellemlederens autoritet og beslutninger. Mellemlederne har foreslået at have øje for problematikken og formidle potentielle muligheder for at håndtere sådanne situationer.

Der har generelt været stor tilfredshed hos mellemlederne med CAF og MacMann Berg. Coach funktionen er blevet rost meget. Mellemlederne har især haft oplevelsen af at få målrettet sparring i forhold til deres funktion som ledere. Især de nye mellemledere, har oplevet MacMann Berg som ekstremt betydningsfuld. Mellemlederne beskriver desuden, hvordan medarbejdere er blevet hjulpet gennem den tværfaglige udredning fra CAF til at fungere på arbejdspladsen. Fx med optrapning i et fornuftigt tempo efter længere alvorlig sygdomsperiode eller et voldeligt overfald på arbejdspladsen, interventioner på afdelingsniveau ved dårligt arbejdsklima mm.. Både mellemledere og medarbejdere vurderer betydningen af at have en tredje part meget højt. Det er en fordel med en uvildig vurdering af arbejdsvejen for begge parter, og det har stor betydning for medarbejderens oplevelse af at vende tilbage til arbejdet og arbejdsmiljø, at de bliver imødekommet i forhold til deres vanskeligheder.

5 Konklusion

SNIP uddannelse for mellem ledere i Region Hovedstadens psykiatri har som et af de første danske projekter arbejdet direkte med koblingen mellem sygefraværssamtaler og arbejdsmiljøbelastninger gennem tværfaglig og helhedsorienteret undervisning.

Evalueringen viser, at SNIP har haft en positiv effekt på sygefraværet for den gruppe medarbejdere, hvis mellemledere har været på SNIP uddannelsen. Det er ikke muligt at vurdere, om SNIP har haft indflydelse på faldet i fraværet for de samlede målgrupper, da ikke alle mellemledere har været på uddannelse, og flere faktorer, kan påvirke sygefraværet.

Der er en lille tendens til, at der er en positiv udvikling i gang i trivslen på de afdelinger, hvis mellemledere har været på SNIP og som har deltaget i trivselsmålingen i 2011 og 2012. Der er dog også en tendens til, at der er lidt flere, som er utilfredse med arbejdsmiljøfaktorerne.

Medarbejderne, som har deltaget i interview efter et forløb med sygefraværssamtaler og håndtering af arbejdsmiljø med deres mellemleder oplever alle, at deres mellemleder er blevet bedre til at håndtere sygefraværssproblematikker. Mellemledernes ledere har desuden vurderet en klar forbedring i mellemledernes selvstændighed og tilgang til arbejdet med sygefravær i deres feedback.

Mellemledere har fået lejlighed til at fortælle om deres oplevelse af SNIP og af anvendeligheden af undervisning, redskaber og supplerende tilbud i det daglige arbejde i to fokusgrupper. Her beskriver mellemlederne den store betydning, som SNIP har haft for deres arbejde både med det daglige arbejde med arbejdsmiljø og konkret håndtering af sygefraværssager.

I virkningsmålingen præsenteret i analysen har mellemlederne vurderet deres kompetenceudvikling gennem SNIP. Virkningsmålingen viser, at mellemlederne selv oplever, at de har fået et markant kompetenceløft på alle områder, der er præsenteret i analysen. Mellemlederne har især udviklet sig indenfor viden om lovgivning og i oplevelsen af sikkerhed i at håndtere og gennemføre sygefraværssamtaler. 68 % af mellemlederne oplever selv, at SNIP har haft en positiv indflydelse på deres håndtering af sygefravær og arbejdsmiljøproblematikker, hvilket er meget tæt på målsætningen om 70 % af mellemlederne.

Det er ikke alle SNIP succeskriterier, som kan vurderes som entydigt opfyldt. Det skyldes, at data har været svært tilgængelige, og de bedste alternativer er derfor anvendt i tilfælde, hvor det har været nødvendigt. Det er imidlertid tydeligt, at SNIP har haft en indflydelse på mellemledernes arbejde med sygefravær og arbejdsmiljø både når ledere, mellemledere og medarbejdere udtaler sig om kompetenceudviklingen og derudover er der et tydeligt fald i sygefraværet på målgruppen, som ikke findes hos sammenligningsgruppen.

Indflydelse fra SNIP på medarbejderes arbejdsmiljø og sygefravær gennem kompetenceudvikling af mellemledere er uomtvistelig, men SNIP har ikke formået at leve fuldstændigt op til succeskriterierne. Det skyldes delvist, at det ikke har været muligt indsamle data til evalueringen, der med sikkerhed kan sige, om 70 % af medarbejderne er tilfredse med mellemledernes håndtering af sygefravær. Derudover om sygefraværet for social og sundhedsassistenter i psykiatrien er faldet med de forventede 1,9 procentpoint. De tilgængelige data for den samlede medarbejderstab, hvis mellemledere har været på SNIP, viser, at sygefraværet for denne målgruppe ikke er faldet tilstrækkeligt. Sygefraværet for ansatte i socialpsykiatrien ser imidlertid ud til at leve op til målsætningen om et fald på 1 procentpoint.

6 Litteratur

Dahler-Larsen, Peter (2002): *Evaluering kortlagt*, Systime academic, Gylling 2002.

Dahler-Larsen, Peter (2003): *Nye veje i evaluering*, Systime academic, Viborg 2003.

Håndbog om Psykisk Arbejdsmiljø, Arbejdstilsynet

Malin Josephson, Per Lindberg, Margaretha Voss, Lars Alfredsson, Eva Vinga (red) "The same factors influence job turnover and long spells of sick leave—a 3-year follow-up of Swedish nurses", *European Journal of Public Health*, 1–6, 2008

7 Bilag

Bilag 1: Kommentarer baselinemåling Virkningsundersøgelse

Beskriv hvilken type viden du har særligt nytte af i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner)

- Vi er startet med at bruge regionens retningslinjer i 2010. Jeg vil mene at det er dækkende for det behov jeg har. Herunder mulighedserklæringer m.m. Jeg har dog endnu ikke haft behov for at bruge ovenstående, da jeg ikke har haft et sygefravær der foranledigede brugen – endnu!
- *Viden om den lokale præcedens og den lokale ledelses tolkning af lovene.*
- Rækkefølgen på de forskellige tiltag og med hvilket interval de skal komme. Fx kommer mulighedserklæring før varighedserklæring? Hvor lang tid kan/skal der gå mellem de 2 og de andre muligheder der er.
- *Jeg har især stor nytte af at kende mit centers regel om sygefravær og sygefraværssamtaler. Derudover har jeg nytte af at kende til mulighedserklæringer og delvis-rask-ordning.*
- lovgivningen i sygefraværssamtaler, mulighedserklæring og fastholdelsesplaner, hvad skal der gøres af mig og hvad kan medarbejderen undsige sig.
- *Jeg har stort behov for at vide, hvilke muligheder jeg har for at handle. Hvornår får jeg refusion? hvor ofte bruges en mulighedserklæring? kan jeg gøre andet end afsked ved højt sygefravær.*
- *Jeg har brug for at kende de juridiske regler og de regionale procedurer for håndtering af sygefravær herunder også mulighedserklæringer m.m.*
- Mulighederne i mulighedserklæring.
- Jeg har brug for den helt basale viden, i forhold til håndtering af sygefravær lokalt og regelmæssigt, samt viden om hvilke muligheder jeg har som leder til at få medarbejderen på mærkerne igen.
- Hvor går man hen når man synes at der ikke er mere at gøre.. søger inspiration.
- Generel viden om mulighedserklæring og fastholdelsesplaner.
- Har viden om regionale regler og mulighedserklæringer + fastholdelsesplaner.
- *Generelt har jeg særlig nytte af viden om håndtering af sygefravær gældende for RegH (lokale regler). Til dels har jeg viden om mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner, hvor min viden ikke er tilstrækkelig gør jeg brug af HR afd. på Kirstineberg.*
- Regions retningslinier samt vejledning fra udviklingschef. Ej brugt mulighedserklæringer eller fastholdelsesplaner.
- Jeg har særlig nytte af både lovgivning, lokale retningslinjer, samt viden om arbejdsgange i sagsbehandling.
- Mulighedserklæring også i forbindelse med barsel, hvordan man håndterer den slags samtaler og hvad fastholdelsesplaner betyder reelt.
- Har holdt holdts sygefraværssamtale med en medarbejder og har læst vejledningen i forbindelse med dette, fandt dette i VIP dokument. Ville formentlig være nødt til at læse op på det, hvad angår præcise regler, antal sygedage indenfor bestemt periode, inden afholdelse af ny samtale.
- Konsekvenser ved fortsat sygefravær – hvad er min rolle og hvad må og kan jeg.
- *Meget gerne kommunikationsredskaber til afdækning af medarbejderens muligheder for at kunne passe sit arbejde. Derudover viden om hvad en mulighedserklæring giver af muligheder og økonomisk "råderum".*
- Lokale og aftaler om fastholdelse.
- Viden om pligt til at kontakte den sygemeldte senest ved 14 dages sygemelding, og brugen af mulighedserklæringer samt min viden om *min arbejdsplads's holdninger til sygefravær.*
- Lokale retningslinjer og skemaer til afholdelse af sygefraværssamtaler og opfølgning heraf.

Beskriv hvilken type viden du har særligt nytte af i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner)

- *Er socialrådgiver, så jeg har lovgivningsmæssig viden. Blev alligevel overrasket, da jeg læste vejledning. Er ikke godt nok klædt på i forhold til lederrolle.*
- *Viden om lovgivning og muligheder, men især også en implementeret sygefraværspolitik på arbejdspladsen. Gennemsigthed og rimelig ensrettethed.*
- Overenskomster og regionale vejledninger og har brugt mulighedserklæring og fastholdelsesplan.
- Jeg kan læse på vejledningen (Personalepolitikken) hvor og hvordan sygefraværssamtaler skal afholdes, men at tolke lovgivning og de evt. muligheder der ligger, er et problem.
- Mulighedserklæringer, lokale regler.
- Reglerne for indkaldelse til sygesamtaler og viden om de forskellige slags samtaler og erklæringer. Vigtigst af alt ved jeg hvor jeg kan få hjælp.
- Både de regionale og de lokale. Men i første omgang de lokale. De regionale har jeg kunnet finde ved behov
- Viden om mulighedserklæring og fastholdelsesplan har været et godt redskab i forbindelse med dialog og overblik, samt stillingtagen og kommunikation i forbindelse med sygefravær.
- Det hele.
- Ønsker at blive klædt på angående de aktuelle sygefraværregler, jf. f.eks. rammer for mulighedsreklæring, jura ect.
- Vejledninger på VIP-portalen vedr. afholdelse af sygefraværssamtaler.
- Kommunikation.
- *Dels er det vigtigt at kende til skik og brug på arbejdspladsen men absolut vigtigst at være hjemme i juraen i.f.m sygefravær.*
- Jeg har haft nytte af at læse Regionens vejledning vedr. sygefravær.
- Håndtering af hyppige, men korte sygefraværperioder. Håndtering af barn syg.
- Regler og ordninger på området. Artikler og lign. om håndtering af sygefravær – andres gode erfaringer.
- *Lettilgængelig viden om regler og praksis på området og sparring med mere erfarne ledere om generelle og konkrete problemstillinger.*
- Min viden kommer fortrinsvis fra, hvad jeg er blevet informeret om af min afdelingssygeplejerske ud fra forskellige forløb hun har haft. Så teoretisk og praktisk er min viden noget begrænset.
- Regler, tidsrammer, samtale håndtering.
- Generelt brug for det hele, da jeg er ny leder i det hele taget og skal til at få nogle erfaringer først.
- Procedure vedr. langtidssygemeldinger Procedure vedr. personaler mange fraværperioder – klatdage, BS.
- Brug af mulighedserklæring.
- Fraværregler om korttidsfravær lokalt, fastholdelsesplaner.
- Jeg har behov for at vide, hvilke forventninger, der er til mig regionalt og lokalt i forbindelse med at udføre instrukser. i situationer hvor det er første erfaring jeg må gøre mig, er det vigtigt at blive orienteret om evt. procedurer, da jeg ikke altid ved, at de er noget jeg ikke ved. Ikke alle instrukser og vejledninger er lige bekendte for mig.
- Min viden om mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner er begrænset så her kan jeg klædes bedre på.
- *Jeg har brug for både viden om håndtering af sygefravær ift lokale og regionale regler og også mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner. Jeg ved godt hvor jeg kan hente denne viden, men det er rart at have en basisviden omkring det.*
- Mulighedserklæringer.

Beskriv hvilken type viden du har særligt nytte af i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner)

- Tidsfrister ifm. de nævnte skema.
- De lokale regler samt den viden jeg tidligere har fået ved at afholde sygefraværssamtaler. Derudover giver det intern ro omkring en sygemelding, når man ved hvordan reglerne for refusion og lignende er, så budgettet stadig kan holdes.
- Mangler træning i håndtering af mulighedserklæringer. Mangler lokal viden om sygefraværregler.

Beskriv hvilken type viden du mangler i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner):

- Jeg har kendskab til brugen af de forhåndenværende redskaber, men har ikke personligt den reelle erfaring. Mine sideordnede kollegaer har brugt materialet, så jeg lærer mig op ad deres erfaring når jeg skal bruge det på et tidspunkt.
- Viden om HR's holdning i forbindelse med sygefraværssager, øvrige ressourcer udenfor organisationen eller eventuelt nogle, som jeg ikke kender.
- Ex på de forskellige breve der skal skrives i forbindelse med en opsigelse af en medarbejder. Jeg er ikke uddannet jurist og skal alligevel varetage en jurists brevskrivning og samtidig passe på med formuleringer.
- *Jeg kunne godt bruge en mere sikker fornemmelse for hvor meget sygefravær en medarbejder kan have, før man begynder at tale om opsigelse. Jeg kunne også godt tænke mig en bedre viden om opsigelsesforløb: hvad skal man sikre sig? hvilke samtaler skal holdes? Hvem skal med til disse samtaler? Mm.*
- se ovenstående, derudover lokale og regionale regler.
- omfanget af mulighedserklæringer, fastholdelsesplaner.
- Det hele...
- Mulighederne i mulighedserklæringer, samt de forvaltningsretslige regler i forbindelse med at sygefraværet fører til afsked.
- *Helt konkret hvordan holder jeg en god sygefraværssamtale og hvordan griber jeg et længerevarende sygefravær an både i forhold til regler, men også hvad der er muligheder.*
- De kommunale muligheder. At kunne tænke ud af vores arbejdsplads og til at få hjemkommunen på banen.
- Generelle oplysninger – hvor findes de på nettet – lokalt eller regionalt
- Vil gerne have det opsummeret.
- Min viden omkring mulighedserklæringer kan sagtens blive mere fyldestgørende, endvidere mangler jeg viden ift. at afskedige medarbejdere, når deres sygefravær ikke længere er foreneligt med driften af afdelingen.
- lovgivning; samarbejdspartnere; sparring; mulighedserklæringer; fastholdelsesplaner; opsigelse m.m.
- *De nye mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner kender jeg overordnet, men gerne viden om praktisk brug af dem, og hvordan og hvornår de forskellige procedurer kommer i spil.*
- Både lokale og regionale.
- Alt.
- Almen viden, undervisning i regler.
- Jeg er uklar på hvilke retningslinjer, der gælder – vi har lokale instrukser, som ikke læner sig op af centrale, tror jeg, men de centrale er ikke så udførlige og håndterbare.
- Jeg mangler konkret viden om de muligheder både planlægningsmæssigt og økonomisk som en mulighedserklæring kan give.

Beskriv hvilken type viden du har særligt nytte af i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner)

- Ved længerevarende sygefravær skal jeg tjekke reglerne op. Jeg ved der er kommet relativt nye regler for brug af lægeerklæring m.m. men ved ikke alt om det. Brug af mulighedserklæring er jeg heller ikke stiv i.
- Jeg synes ikke umiddelbart, det er her mine mangler ligger. Jeg føler mig godt inde i regler og holdninger på min arbejdsplads.
- Brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner.
- Er aktuelt med i et forløb, hvor medarbejder er sygemeldt på deltid. Har ikke været opmærksom på krav til dokumentation o.s.v. (se om vi faktisk har spurgt).
- *Alt om de nye regler og muligheder. Viden om, hvordan jeg kan tale med medarbejderne om det uden de helst går i forsvarsposition.*
- *Har brug for drøftelse af gråzone områderne.*
- Mangler viden om lovgivning og en overordnet holdning til "vor længe en mulighedserklæring kan/må vare.
- Regionale regler og til dels nogle lokale regler.
- *Synes ikke så meget det er skemaer og regler jeg er i tvivl om, men mere de muligheder og instanser man kan få hjælp af til at afklare det videre forløb.*
- Afklaring af lokale regler. Måske også af de regionale der ligger i RP.
- Det er muligt, at der er regler jeg ikke har helt styr på – Har lige siddet i sag med udarbejdelse af mulighedserklæring. Fastholdelsesplan endte med afklaring og opsigelse fra den sygemeldte.
- Lokale og regionale regler ikke mindst ved gentagne fraværsperioder.
- Regler og rammer som skal varetages fra mellemlederes side.
- Sygefraværssamtaler med medarbejdere. Brugen af mulighedserklæringer. Kendskab til fastholdelsesplaner.
- Lovgivningen og en plan for implementering af reglerne.
- *Viden om regler, hvad må man som arbejdsgiver spørge om, hvad er den syges rettigheder.*
- *Jeg har brug for en gennemgang af brugen af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner, men også få drøftet muligheder i situationer hvor man er nødt til at afvikle en medarbejder pga. gentagne sygeperioder trods samtaler.*
- Mangler viden om næste skridt efter mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner.
- Regionale regler og ordninger
- Min viden kommer fortrinsvis fra, hvad jeg er blevet informeret om af min afdelingssygeplejerske ud fra forskellige forløb hun har haft. Så teoretisk og praktisk er min viden noget begrænset. Så det må være allround, at jeg mangler viden.
- Regler, tidsrammer, samtale håndtering.
- Se ovenstående. En ting er hvad man kan læse sig frem til i vejledninger, noget andet er at føre det ud i praksis, når man står overfor situationerne.
- Er ny leder og har kun haft få situationer, så jeg er helt "ny".
- Mangler vejledning om sygedagpengeområdet.
- Mulighedserklæringer, håndtering af langtidsfravær, deltidsfravær afskedigelsessager.
- *I virkeligheden opleves det lidt som at halte bagefter ind imellem. Det ligger implicit i funktionen som afdelingsleder, at man selv sætter sig ind i tingene, men mange gange erfares det en anelse for sent, at der er en instruks. Ikke af uvilje med pga. en travl arbejdsdag, der umuliggør en søgen efter information, når det ikke er højaktuelt.*
- Gennerelt om hvor når fraværet har en karakter der uforlignelig med driften.
- Mulighedserklæring vs lægeerklæring.

Beskriv hvilken type viden du har særligt nytte af i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner)

- Mangler træning i udfyldelse af mulighedserklæringer og viden om regionale regler.
 - Jeg er ny leder og har brug for max. viden for at lære det på den rigtige måde ud fra gældende regler mv.
-
- Reglerne og mulighederne i forbindelse med en langtidssygemelding har jeg desværre været involveret i et par gange før – dengang som nu synes jeg ikke, min viden er tilstrækkelig.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- Jeg vil henvise til ovenstående, dvs. manglende erfaring med præcist dette materiale (regionens). Jeg har tidligere brugt amtets materiale samt lokale aftaler.
- Bruger mulighedserklæringen som udgangspunkt samtalerne om fraværet.
- Bruger dem slet ikke. Men efter at have håndteret min første opsigelse af en medarbejder er jeg blevet opmærksom på deres eksistens.
- Regionens retningslinjer bruger jeg ikke. I stedet bruger jeg mit centers retningslinjer. Lovgivning om sygedagpengeområdet har jeg brugt ved mulighedserklæringer og delvis-rask-ordning efter langtidssygdom.
- Når jeg er i tvivl søger jeg viden på nettet, eller spørger personalekonsulent.
- Jeg bruger Regionens retningslinjer og kender ikke så meget til lovgivningen.
- Har endnu ikke haft brug for at kende disse, da jeg ikke har håndteret situationer relateret til sygefravær endnu.
- Lovgivning på dagpenge området i forbindelse med overholdelse af de regler, der er for samtale m.m. Regionens retningslinjer bliver udleveret til den syge medarbejder, og jeg bruger dem som vejledning til videre forløb.
- *Lovgivningen i forhold til sygedagpenge har jeg ikke meget forstand på. I forhold til regionens retningslinjer kalder jeg til samtale når medarbejderen har et større fravær end de 4 perioder eller antal timer som de må have i fravær. Jeg har et IPL – kort på afsnittet for at vise, at vores fraværs procent er over "målet", og på den måde gøre det synligt for alle, at det er noget jeg arbejder og har fokus på!*
- Jeg søger om at få refusion tilført mit afsnit. Jeg bruger mulighedserklæringer og delvis rask, som procesfremmer til fuld arbejdsdygtighed, under deisen, de fleste medarbejdere ønsker at passe deres arbejde.
- Bruger det når det er aktuelt.
- Jeg sørger for, at jeg som leder agerer indenfor lovgivningen ift. håndtering af sygefravær. Medarbejderen bliver indkaldt til omsorgssamtale ift. regionens retningslinjer.
- Er nyansat mellemlider og har derfor meget lidt kendskab.
- Jeg har dels formidlet de nye retningslinjer og skemaer på et personalemøde, men i konkrete tilfælde er det godt dels at vide, hvem der gør hvad, men også at kunne støtte medarbejderen, som jeg ofte oplever kan have vanskeligt ved at gennemskue, hvad der skal ske. Også i forhold til samarbejde med TR er det godt at have styr på formelle regler.
- Har bedt to personalemedlemmer om at søge § 58 indkalder til sygefraværssamtaler efter skema.
- Spørg en kollega.
- Afholder sygefraværssamtaler, er opmærksom på sygefravær.
- Jeg har brugt mulighedserklæring – og henholder mig i øvrigt til instrukser, som beskriver arbejdsgangen. Jeg har enkelte gange søgt yderligere information på nettet og hos administrative enhed.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- Jeg informerer medarbejderne både kollektivt, men også når jeg i henhold til vores personalepolitik kontakter dem pr telefon ved fravær over en uge.
- Har ikke brugt det endnu.
- Jeg sætter mig ind i lokale og Regionale vejledninger.
- Hos os følger vi den retningslinje, at den enkelte medarbejder kommer til sygefraværssamtale efter 3 på hinanden følgende sygeperioder indenfor 6 måneder. Jeg har været med til at udarbejde flere mulighedserklæringer, sammen med sygemeldte. Jeg har, sammen med øverste ledelse, fundet alternative løsninger, i forhold til at få en medarbejder i gang igen efter sygdom. Jeg har deltaget i møder i jobcenter i forbindelse med sygemelding.
- Anvender oftest sygefraværssamtaler og varighedsattester. Ved yderligere behov indhenter jeg information fra vor personalefunktion. Har ikke erfaring i brugen af mulighedserklæringer og fastholdelsespapirer
- Mente at jeg havde bedre styr på det. Har en grundviden og rådgiver tit patienter på området. Havde ikke nok kendskab til vores lokale regler.
- Mulighedserklæringer på de medarbejdere (aktuelt 2) der er delvist syge.
- Har fortiden en langtidssyg medarbejder og har brugt retningslinjen vedr. mulighedserklæring og fastholdelsesplan. Har informeret de andre medarbejdere om retningslinjen og informeret dem om, hvor de kan læse om vejledningerne.
- Sygedagpengeområdet? hvis der menes den kommunale refusion ved sygdom, så giver jeg lønbehandleren besked så det kan registreres rigtigt. Ang. retningslinjerne, så forsøger jeg at overholde disse ifm. indkaldelse pga. sygefravær.
- Jeg beder personalet om at underskrive refusionssedler fra kommunerne, jeg har et personale, der får refusion, mens hun er ved at "jobtræne" i sin gamle funktion i afsnittet
- *I Første omgang er det mest Regionens retningslinjer om sygefravær, jeg bruger for at løse en fraværssituation. Lovgivning på sygedagpengeområdet er mest ved langtidssygdom, som jeg dog ikke har så meget af. Udfordringen er hyppigt kortvarig sygdom.*
- Har anvendt muligheds- og fastholdelseserklæring.
- Ved sygemelding sørger jeg for hurtig personlig kontakt og ved usikkert fravær indkalder jeg skriftligt til sygefraværssamtale efter reglerne – Mål er her fastholdelse og afklaring med fokus på mulighedserklæring og at skabe nærvær og kontakt med den sygemeldte..... Indkalder til sygefraværssamtaler ved flere end 3 perioder
- Jeg har brugt de vejledninger regionen har udarbejdet til at håndtere sygefraværssamtaler og opfølgning herpå.
- Har ikke haft så meget brug for at sætte mig ind i stoffet – har ikke så meget sygefravær i min afdeling.
- Ikke specielt meget.
- Indkalder til sygefraværssamtale jvf. gældende retningslinjer. Dette har ikke været aktuelt på min nuværende arbejdsplads.
- Den refusion, der er mulighed for at få i forbindelse med langtids fravær, bruges til at give medarbejderen "ro" i forhold til hvornår arbejdet skal genoptages. Vi bruger også muligheden for deltids rask melding.
- Det er vigtigt for min jobfunktion at jeg handler korrekt både i forhold til regionens retningslinjer og lovgivningen på sygedagpengeområdet, i forhold til håndtering af sygefravær.
- Ved bl.a. at opfordre en medarbejder til at få lavet en §56 aftale.
- F.eks. opfordrer jeg medarbejdere til at kontakte dp kontor. Bruger ofte delvis syg.
- Regler ad hoc, søger rådgivning hos andre ledere og jurister i administrationen.
- I min funktion som souschef, har det været begrænset. Men den har været brugt i diskussioner med afdelings sygeplejerske og personale.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- Orienterer mig når jeg har en personalesag, hvor det er relevant. Jeg bruger meget vores løn medarbejder.
- Har ikke haft brugt det endnu. Som sagt meget nyt område.
- Endnu ikke haft brug for.
- Arbejder med åbent fravær i modultjenestetid, indhenter lægeerklæringer efter 21 sygedage er meget bevidst om at personalekontoret.
- Jeg indhenter mulighedserklæring efter langvarig sygeforløb, og håber personaleafd. klarer resten i takt med de informeres om medarbejderens arbejdsevne.
- Regionens retningslinjer rides op ved sygefraværssamtaler med personalet.
- Jeg har ikke haft en sag endnu, hvor det har været aktuelt.
- Har benyttet mulighedserklæring 1 gang.
- Bruger den ikke pt.
- Jeg bruger Regionens retningslinjer som opslagsværk til bl.a. sygefraværssamtaler, mulighedserklæring.
- I forbindelse med sygefraværssamtaler læner jeg mig op af de retningslinjer som Regionen har udstukket. Jeg benytter ikke lovgivningen om sygedagpenge i forbindelse med sygefravær – jeg benytter i stedet personalekonsulenter og jurister, hvis jeg har brug for opbakning omkring lovgivningen.

Beskriv udbyttet af sygefraværssamtalerne:

- *Med udgangspunkt i tidligere afholdte sygefraværssamtaler, mener jeg at udbyttet har været givende. Vi har kaldt det omsorgssamtaler, og med vægten på omsorgen er det min erfaring at det har skabt et forum, hvor medarbejderen har følt sig tryk i forvisningen om at formålet har været at tage vare på hans/hendes tarv og videre forløb i organisationen.*
- Mit afsnit har lavt sygefravær, jeg føler at medarbejderne tager ansvar.
- *Har fået klarlagt, hvad medarbejderen kan håndtere og i hvilket omfang. Er blevet opmærksom på og har handlet på de udsagn medarbejderen er kommet med ved fx at tage en bestemt arbejdsopgave fra medarbejderen.*
- *Jeg har haft mange sygefraværssamtaler, så udbyttet er ikke en enkelt størrelse. Ofte har udbyttet været, at medarbejderen har følt sig hørt i en svær situation, og vi har fået lavet nogle aftaler, som medarbejderen har været glad for. Nogle gange har medarbejderen blevet opmærksom på, at jeg er opmærksom på omfanget af fraværet og jeg mener, at det er problematisk. Den opmærksomhed har i sig selv fået medarbejdere til at være lidt mindre fraværende. Enkelte sygefraværssamtaler kan have virket lidt nytteløse, da medarbejderens fravær ikke er dalet, men på den anden side heller ikke har været så stor, så der har været mulighed for at tage andre midler i brug. Det har været frustrerende.*
- Jeg oplever de sidste nye retningslinjer (ligger på intranettet) som gode og brugbare.
- *Jeg har haft mange sygefraværssamtaler men har ikke den fornødne viden om, hvilke muligheder jeg har lovgivningsmæssigt for at løse problemet.*
- Det er muligt at få talt med medarbejderen hvad der skal til for at medarbejderen kan komme tilbage på arbejdet, jeg får gennem dialogen måske en opmærksomhed på nogle arbejdsmiljøproblemer.
- *At begge parter går ud fra samtalen og føler, at de er blevet enig om en fælles fremadrettet plan for hvordan sygefraværet hos den enkelte kan blive mindre både med min hjælp og medarbejderen selv.*
- En oplevelse af at jeg anerkender deres indsats for at blive langtidsraske, og at jeg rigtig gerne vil hjælpe dem med at forblive raske.
- Minskning af sygefravær for en periode.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- Enkelte medarbejdere har vanskeligt v. at være mødestabile – over halvandet år er det lykkedes mig, at synliggøre overfor ustabile medarbejdere, hvor vigtigt det er, at have en dialog om de ting, der er vanskelige. Enkelte medarbejdere er som følge af sygefraværssamtalerne blevet afskediget idet deres vanskeligheder var så omfattende, at det var uforeneligt med driften af afd.
- At en medarbejder er begyndt i arbejde igen efter langtidssygemelding. En anden medarbejder med mange sygedage spredt ud, ønsker samtale med ut, tillidsmand samt udviklingschef – afventer dato, da tillidsmand er syg.
- *Fraværssamtalerne skulle gerne munde ud i at man som leder ved, hvilke udfordringer den enten sygemeldte har, eller hvordan vi kan forebygge at en situation ender med en sygemelding, hvis der ikke laves ændringer. Har prøvet flere gange at justere i arbejdstid eller opgaver med henblik på forebyggelse eller sikre hurtigere tilbagevenden ved i samarbejde at graduere. Samtalerne kan også have til formål at skabe indsigt i egen formåen og dermed stillingtagen til kravene i jobbet, hvis det udelukkende er arbejdsrelateret.*
- Sygefraværet er jævnt faldende, men der er stadig enkelte som er mere skrøbelige end som så.
- Øget bevidsthed om sygefraværet både hos medarbejderen og hos mig som leder.
- Meget forskelligt! Gennem årene har jeg oplevet: længere tids sygefravær; deltidssygemeldinger, mulighedserklæring; ned i tid; ændret vagtbyrde; folk har selv sagt op; folk er blevet sagt op pga sygefravær; Fortsat hyppigt sygefravær, som ikke har udløst sygefraværssamtale iht instrukser, hvilket har været ret frustrerende for mig, som leder og for kolleger.
- *En gensidig afklaring af medarbejderens ressourcer og dermed en nærmere drøftelse af de opgaver, som medarbejderen vil kunne tage med udgangspunkt i alvorligheden og årsagen til fraværet.*
- Både medarbejderen og jeg får et fundament for det videre forløb. Jeg bliver klogere på medarbejderens situation og medarbejderen vil forhåbentlig opleve målrettede tilbud så arbejdet kan genoptages i en eller anden form eller anden plan kan lægges.
- At den enkelte føler sig hørt og forstået. At vi i fællesskab finder den, for den enkelte, bedste løsning.
- Har ikke haft den store erfaring. Er aktuelt i gang med sygeopfølgningsforløb sammen med overlæge – rent dokumentationsmæssigt har vi ikke overholdt reglerne. Ellers har forløbet været fint.
- *De individuelle samtaler går faktisk rigtig godt, og vi har en tryghed og et rigtig godt samarbejde. Det er mere italesættelse af fraværet som helhed i afdelingen, der er svært at gøre på en måde, så medarbejderne ikke føler sig stødt.*
- Får en bedre forståelse af den enkelte medarbejder og dermed en drøftelse af, hvad der evt. kan gøres for at ændre problemstillingen. Klargørelse af retningslinjerne.
- Det er forskelligt, men en tydeliggørelse af at der kan være flere hensyn der skal tages højde for, så som arbejdsmiljø, kollegiale hensyn og jo også det økonomiske hensyn.
- Har faktisk kun haft alvorlige sygefraværssamtaler, hvor folk var alvorligt syge, men det er min oplevelse, at begge parter var tilfredse.
- At få afklaring på en situation som belaster både den fraværende og afsnittet – heldigvis ved de fleste gange at den fraværende i samarbejde med mig får styr på situationen og bliver i sin stilling.
- *Kontakt, fokus på vanskeligheder, ressourceafklaring og perspektivering i forhold til balance mellem støtte og ydelse – At den sygemeldte, eller ofte fraværende, føler sig mødt ordentligt.*
- Som ny leder er det svært at vide, hvad man ikke ved. Forstået således. Har gennemført et forløb med sygefraværssamtale og opfølgning efter start på job. Oplever den struktur, jeg har anvendt, har været gavnlige for medarbejderen.
- Har kun holdt to sygefraværssamtale og det gik ok.
- Har endnu ikke afholdt sygefraværssamtaler, men står for at skulle afholde disse i den nærmeste fremtid.
- Har ingen holdt på nuværende arbejdsplads. Sygefraværet er lavt og giver ikke anledning til afholdelse af sygefraværssamtale.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- *Samtale skulle gerne give medarbejder en følelse af at være imødekommet og forstået. Forhåbentlig mere afklaret i forhold til genoptagelse af arbejdet (eller ikke).*
- **Flere medarbejdere med gentagne sygeperioder har faktisk fået nedbragt deres fravær betydeligt efter sygefraværssamtaler. Vi har så aftalt, at de ved behov for en fridag kan ringe og bede om en "akut" afspadsering eller fridag, eller at de kan gå på nedsat tid i en kortere eller længere periode.**
- At vi får lagt en plan for tilbagekomst og en plan for de første uger / mdr alt afhængig af årsag til fravær.
- Omsorg og opmærksomhed på fraværet og et signal ud af til personalegruppen.
- Jeg har ikke nogen praktisk erfaring.
- At få medarbejder i arbejder igen, sætte fokus på arbejdspunkter hos den enkelte.
- Fornuftig samtale mellem leder og medarbejder, så begge så vidt muligt kommer derfra forholdsvis enige.
- *Meget lidt erfaring, men de få samtaler jeg har haft har medvirket de ønskede ændringer / forbedringer.*
- Har haft positiv effekt (medarbejderen startede på arbejde igen på deltid).
- I de fleste tilfælde er der en somatisk årsag til sygefraværet, det svære er, når det er af mere psykisk karakter.
- Medarbejderne er kommet tilbage på arbejde med støtte. noget sygefravær er mindsket.
- *Har ikke haft komplicerede sager. men de afholdte samtaler har bidraget til et lavere sygefravær.*
- *Jeg har haft et forløb, hvor pågældende fik reduceret sit sygefravær og kom til at fungere godt igen.*
- Plan for fremtiden.
- Et forum hvor personalet får rum til at fortælle om deres situation. Et rum til hvor gensidige forventninger kan afstemmes.
- De bruges fremadrettet. Som støtte for medarbejderen, til evt. at lægge andre planen i arbejdslivet. Positiv respons fra medarbejder.
- Kortere sygemeldinger og mere ro i afdelingen. Eksempelvis har jeg benyttet Falck HealthCare i forbindelse med en sygemelding, hvor den sygemeldte personale benyttede de resterende personalemedlemmer til at læsse af på. Dette blev ændret ved at bruge en psykolog fra Falck. I forbindelse med en sygemelding under graviditet fandt vi en løsning, der gjorde det muligt for medarbejderen at fortsætte sit arbejde uden at skulle gøre tunge løft eller have stressende arbejdstider.

Beskriv hvilke kompetencer eller redskaber du mangler for at kunne gennemføre den gode samtale:

- Da jeg ikke har afholdt sygefraværs samtale efter de nye "redskaber" er jeg usikker på hvordan de virker i praksis. Jeg kan derfor ikke vide, om jeg i det for mig nye regi kan være "inspirerende og motiverende". Jeg forventer det dog ud fra min erfaring med området.
- Rutine, ressourcer.
- Har tænkt meget over spørgsmålet og føler mig egentlig godt klædt på. Dog afhænger samtalen i meget høj grad også af medarbejderen; Vil medarbejderen denne samtale også, eller det blot mig, der ønsker den. Nogle medarbejdere deltager ikke med dialog i en samtale, men jeg skal hive alt ud af dem.
- *Jeg kunne godt tænke mig at blive bedre til i visse samtaler klart og entydigt at kunne give udtryk for, at sygefraværet har været for højt, og at det er bydende nødvendigt, at det ændrer sig. Dette skal kunne gøres uden at jeg virker uempatisk og hård.*
- At blive bedre til på forhånd at kunne spotte signaler, at kunne spare med andre medledere.
- Jeg mangler viden på området og en holdning eller aftaler internt om, hvad vi gør ved problemet.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- *Jeg mangler viden om, hvordan jeg udvikler og fastholder min autoritet uden at miste den inkluderende og anerkendende tilgang.*
- Hvor går grænsen for, hvad der kan spørges ind til, hvordan kommer man ind til kernen.
- *Kommunikative færdigheder – spørgsmålsteknikker – øvelser – erfaringsudveksling for hvad der virker for andre – struktur på, i forhold til hvordan jeg griber samtalen an.*
- Af og til, når jeg har brugt alt det jeg ved og kan, alt det min org. kan byde på, hvor sender jeg så medarbejderen hen?
- Mangler præcisering af hvilke punkter der er vigtige i samtalen i forhold til de nye regler.
- Kendskab til gode spørgsmål. Hvordan informeres medarbejder om samtalen.
- *Det ville være ønskeligt, hvis jeg ift. vanskelige samtaler kunne blive bedre klædt på ift. at drøfte meget vanskelige ting ex. hvor medarbejderens problemer er så omfattende, at jeg føler jeg kommer til kort. Der har været samtaler, hvor medarbejderen har været benægtende, afglidende og vred ex. hvor medarbejderen har haft et misbrug.....psykiske problemer m.m. Her kunne det være ønskeligt med "samtaleværktøjer". Jeg vil også gerne kende mere til juraen.*
- Jeg har nogle gode MUS samtale men oplever, at det er svært omkring sygefraværssamtaler.
- Jeg synes det er rigtig svært at stille krav til medarbejdere som har få ressourcer og derfor er der måske "sager" som faktisk trækker længere ud end nødvendigt, til skade for begge parter.
- Evt. noget spørgeteknik.
- At vide hvornår den skal afholdes.
- Jeg mangler viden om hvilke konsekvenser der kan være ved gentagne, hyppigt eller meget langvarig sygefravær.
- Kommunikationsredskaber, lovgivning og rammen for økonomisk råderum i forhold til mulighedserklæringen.
- *Erfaring og øvelse, da jeg har en lille medarbejdergruppe. Sikkert kendskab til reglerne. Redskaber til at håndtere den "negative" medarbejder.*
- Jeg føler mig forholdsvis sikker i at udføre motiverende samtaler, der hvor jeg føler, jeg har vanskeligheder er, når medarbejdere, har haft 3 perioder, og jeg pr. automatik, skal afholde sygefraværssamtaler. Der finder jeg det ind i mellem meningsløst, at disse samtaler skal afholdes.
- Mere lovgivningsmæssig ballast og repetition af regionens retningslinjer, da forekomsten af langtidssygefravær er relativ sjælden.
- Der er et par enkelte, sårbare medarbejdere, som virker meget utrygge og har en tendens til at blive meget urolige, som jeg finder svære. Det er især denne lille gruppe, som fylder meget mentalt for mig. Så den meget sårbare medarbejder, der reagerer meget følsomt og udadprojicerende er svær at håndtere.
- Erfaring og større fortrolighed med reglerne. Input og ideer
- *Det er lidt svært at svare på, men det at kende til de muligheder der er for at kunne vende tilbage i job eller ændre ansættelsesform, vil jeg mene kunne give mig mere sikkerhed ved samtalerne.*
- Viden om mulighederne for den enkelte medarbejder i fht hvad vi kan tilbyde fra arbejdsstedet samt kommunerne.
- Indimellem styrke til at være klar og ligeud.....ikke at lade mig påvirke af kollegial solidaritet og gå fra kollega til leder....eks. efter at have tæt samarbejde i klinikken og kort efter stå i en situation hvor ledelse kræves....
- Stille flere spørgsmål, så medarbejderen selv finder sine svar. Gentage mine budskaber og være vedholdende i min kommunikation.
- *Evne til at tage følsomme emner op Negativ feedback/kritik.*
- Er ikke speciel god som formidler.
- Konkret viden om reglerne.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- *Jeg har tilmeldt mig kurset for at fastholde fokus på et lavt sygefravær og for at få flere redskaber til håndtering af "den svære samtale" så den bliver til en god samtale. Jeg vil endvidere gerne have en gennemgang af juraen ved sygefravær.*
- Kan bruge flere "kort på hånden".
- *En helhedsbetragtning af samtalen: nu er den ikke bare overstået, den er godt overstået; afstemning af forventninger og forestillinger før og efter.*
- Det er mig noget uklart, da min praktiske erfaring er meget begrænset.
- Hvor går grænsen for hvad jeg må sige. planlægning af samtalen.
- Ledelsesmæssig uddannelse i det hele taget.
- Skal være mere sikker på reglerne.
- Kunne godt tænke mig at få nogle flere redskaber.
- Et overblik over råderummet på arbejdspladsen. En oplevelse af at føle mig autentisk i samtalen samt oplevelsen af at have handlekompetance.
- Lovgivning og muligheder, samt grænser for hvor der skal startes en tjenstelig sag.
- Jeg synes jeg er rimelig god til det, men vil gerne blive endnu bedre. jeg synes det er meget vigtigt, da den gode samtale har stor betydning for hvordan forløbet ender. Jeg gør en del ud af at forberede samtalen.
- ?
- Mere viden generelt på området. Viden om "rammen" jeg agere i. Rutine.
- *Det kan være svært at beskrive – hvis jeg vidste hvad jeg manglede, ville jeg helt sikkert allerede have søgt den viden. Jeg håber at kurset kan give mig den indsigt.*

Beskriv hvilke redskaber du mangler til at holde gode møder:

- *Jeg er altid af den opfattelse at jeg kan gøre det bedre eller skal opsøge sparring for at sikre den gode dialog.*
- Ved ikke.
- Jeg mangler tiden til at forberede mine møder.
- Jeg synes ikke, at jeg har store mangler på det område. Hvis der på mødet bliver drøftet f.eks. brokkeri eller negativ stemning kunne jeg dog godt tænke mig at være bedre til at imødegå dette og tale for vigtigheden af en bedre og mere konstruktiv stemning uden samtidigt at virke uforstående overfor det, der aktuelt er genstand for brokkeriet.
- *At få større indblik i at kunne hæve mig op over og anskue problemerne og at kunne foregribe det kommende i opløbet.*
- En medarbejdergruppe der er motiveret, og ønsker at være ansat der hvor de er.
- Jeg mangler konkret erfaring i at holde personalemøder, samt redskaber til at bevare overblikket, styre processen og involvere medarbejderne.
- Ikke nogen særlige.
- Struktur på hvordan jeg griber mødet an, hvordan starter jeg, hvordan får jeg medarbejderen i spil, hvordan forbereder jeg mig?????? hvordan sikrer jeg, at vi går derfra og har talt respektfuldt og ligeværdigt til hinanden???
- Nogle gange kan jeg blive for engageret, brænder meget for arbejdet. Deraf kan det berøre mig hvad der siges.. dog i mindre grad idag end for 5 år siden.
- Det kunne være relevant, hvis jeg kunne få redskaber der hjalp mig ift. at medarbejderne kunne tage mere ansvar.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- Forberedelser med sedler og samtale med personalet; tidsberegning.
- Generelt finder jeg det lettere at tale med medarbejdere på tommands-hånd, når det handler om udfordringer i dagligdagen, det kan være svært at styre hvordan diskussioner udfolder sig i en flok på 15 medarbejdere, især hvis nogle aftaler/ting er private, men alligevel påvirker andre. Handler vist primært om tid til god forberedelse. Dog er det jo ikke altid at man på forhånd ved hvad medarbejdere spørger til. Kunne komme ud af en diskussion uden at virke afvisende eller konfliktsky.
- Kunne opsummere beslutninger, struktureret forberedelse og drøftelse forinden med min makker.
- Ingen.
- *Jeg diskuterer ikke følsomme emner på et personale møde, det tager jeg direkte med personen. Det vigtigste i et godt møde er at holde en hvis struktur så det væsentlige kommer med, og samtidig give lejlighed til alle for at blive hørt samt, samt at der bliver fulgt op på disse punkter efter mødet. Jeg mangler bedre overblik til at bevare strukturen ved møderne og overblikket og ikke blive for (følelsesmæssigt) involveret.*
- Det kan være en udfordring at hele personalegruppen ikke kan samles pga vagter. Det er nødvendigt at informere/følge op i mange forskellige fora.
- Jeg oplever at personalet ofte kræver en leder, som skærer igennem og "viser vejen" og klart definerer tilgangen til forskellige områder. Jeg giver disse tydelige svar og definerer klart vejen, men jeg mangler evnen til ikke at føle mig presset til at skulle være så tydelig.
- Jeg ved, at nogle medarbejdere mener, at jeg mangler kommunikation. Jeg finder det dog til tider svært at få personalet til at sige noget. Kan opleve, at jeg mangler struktur.
- At være lidt mere struktureret.
- *Bedre struktur/ forberedelse. Kunne være bedre til at aktivere/ engagere medarbejderne.*
- Jeg mangler redskaber til at håndtere den meget følsomme og udadprojicerende medarbejder, og medarbejdere, der taler meget indirekte om problemerne, men i stedet sender budskaber ud via andre eller "mellem sidebenene".
- Tid til ordentlig forberedelse.
- Måske større grad af neutralitet – Strukturere og fokusere.
- Se under "samtaler".
- Har svært ved at trænge igennem og vinde gehør i en gruppe af meget erfarne og selvstændigt arbejdende medarbejdere, som nok ved, hvordan tingene skal gøres.
- Struktur i forhold til tids overholdelse.
- Kan ikke pege på noget konkret, men tror på, at jeg kan blive bedre ved at holde fokus på emnet.
- Præcisere hvad der skal drøftes – ikke få / give plads til alt for omfattende diskussioner.
- Systematik og overblik, prioritering af emner.
- Jeg har ikke afholdt nogen personalemøder, men har været med til mange. Er noget usikker på om jeg kan levere et godt møde. Min usikkerhed ligger nok i det samme som at stille sig op og holde en tale.
- Planlægning af tid til forberedelse, kommunikations regler og rammer
- Ledelsesmæssig uddannelse i det hele taget.
- Det kommer meget an på situationen -
- At kunne undgå ikke at tage tingene personlige, få nogle mestringsstrategier til at kunne undgå det og fastholde fokus på sagen.
- *Redskab til at undgå følelsen af at gå i forsvar eller blive for firekantet. En oplevelse af ikke at skulle handle på alt straks.*
- *Finde grænsen mellem det demokratiske og diktatoriske.*
- *Jeg synes jeg er god til at holde gode konstruktive møder. Det jeg godt vil blive bedre til er at håndtere, når der kommer mere følsomme emner op.*

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- Bedre rum til formålet/indret af mit kontor. Måske en bedre/ny disposition til et personalemøde.
- Igen er det svært at beskrive, hvad jeg mangler, da jeg mener at jeg er ret sikker i disse punkter. Måske kan kurset rokke ved denne sikkerhed, give mig en indsigt i hvad jeg er god til og hvad jeg mangler.

Hvad har fået dig til at tilmelde dig kurset?

- Ønsket om mere læring, input og inspiration.
- Nogle vanskelige personalesager.
- At jeg har skullet fyre en medarbejder i efteråret, uden jeg følte, jeg var klædt på til opgaven.
- *Mit afsnits sygefravær er (fraregnet langtidssygdom) ikke højt, men dog højere end mit naboafsnit. Selv om jeg selv synes, at jeg gør det rigtige for et godt arbejdsmiljø, kunne det dog tyde på, at der er noget, jeg kunne gøre endnu bedre. Selv om jeg ikke ved, hvad det er, så håber jeg at lære om det på kurset.*
- At erhverve endnu flere redskaber, at være opdateret og have fingeren på pulsen, at selv blive bedre.
- *Det høje sygefravær og det dårlige arbejdsmiljø der er i huset.*
- Jeg ønskede mere viden om sygefravær og om den svære samtale generelt.
- Jeg ønskede mere viden om sygefravær.
- Et ønske om at kunne biddrage til sparring overfor såvel medarbejdere som ledelse.
- At jeg er ny leder, har et fravær over målet, men at jeg kunne få nogen redskaber/kommunikative færdigheder til den svære samtale.
- 1)At det var muligt, 2) Sygefravær og håndtering deraf har haft min interesse i de seneste 7-8 år. 3)Jeg mangler sparring om emnet, trænger til fornyelse/ nyeste viden.
- Opfordret af min chef – og af egen lyst.
- At få redskaber til at takle sygefraværssamtaler, og andre svære samtaler Fremme arbejdsmiljø.
- At jeg kunne opnå bedre handleværktøjer ift. at nedbringe sygefraværet på min afdeling.
- Opfordringer fra udviklingschef samt vanskeligheder omkring sygemeldte medarbejdere.
- For at få helt klarhed over de nye regler og retningslinjer, samt at vi i medarbejdergruppen har haft et par svære lange sager som er endt med afskedigelser. Noget af dette langtidsfravær har forårsaget et stigende sygefravær hos øvrige som har været meget belastede. Har affødt en del holdningsdiskussioner.
- *Et ønske om at blive bedre til at spotte problemer af anden karakter, som kan medføre sygefravær – ønske om yderligere reduktion i sygefravær på afd.*
- Manglende kendskab til reglerne vedr. sygdom, samt et for højt sygefravær i afdelingen.
- Da jeg syntes at opmærksomhed på sygefravær, skal være andet end statistik og sygefraværssamtaler, men også kan være medarbejder udvikling.
- Mangler kompetencer og konkret viden.
- *For at blive bedre ...og få sygefraværet ned i afd, samt trivsel op.*
- Jeg er blevet opfordret af nærmeste leder idet afsnittet er meget præget af et højt sygefravær. Har været konstitueret i nu godt en måned og for 1½ år siden også 1 år i samme afsnit. Sygefraværet er steget drastisk i den mellemliggende periode og jeg ønsker med dette kursus at få sat fokus på sygefraværet på en mere positiv måde og håber at få sat sygefraværet ned.
- Anbefaling fra personaleleder.
- Har ikke mange sygemeldinger, men føler heller ikke, at jeg kender reglerne ordentligt. Og især at jeg har store udfordringer med arbejdsmiljøet i afsnittet, og vil gerne bidrage til forbedring. Altså blive styrket på det område.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- Som mellemlider afholder jeg ret mange sygefraværssamtaler, og derfor er det vigtigt, at jeg er fuldstændig opdateret i lovgivning og regler på området.
- anbefaling fra sideordnede ledelseskolleger.
- *Har hørt at det er et godt og udbytterigt kursus, der klæder en godt på til at varetage sygefraværssproblematikker.*
- *Har fået det anbefalet. Tænker at sygefraværssamtaler, evt. med ansættelsesmæssige konsekvenser kan være vanskelige. Vil gerne være så godt klædt på som muligt. Sidder endvidere i vores arbejdsmiljøorganisation og tænker at jeg som en sidegevinst kan blive klogere.*
- At vi har et relativt højt sygefravær Resultatet af trivsel op undersøgelsen.
- *Vil gerne have mere og nyeste viden om retningslinjerne om sygefravær og hvordan jeg som leder kan anvende dem. Få redskaber til klar og tydelig kommunikation. Har hørt godt om kurset.*
- Manglende viden. Har i de 2 år som afsnitsleder haft flere samtaler, nogle gange bistået af min leder.
- Jeg har tilmeldt mig kurset, for at blive dygtigere og mere sikker i at afholde svære sygefraværssamtaler.
- *Vil gerne udvide min viden om hjælp til afklaring af en fraværssituation samt have inspiration og ideer til flere "værktøjer".*
- Jeg har været leder i 2 år og efterlyser forum og mulighed for at sparre, inspireres og udvikles sammen med andre ledere. Vil være glad for at føle mig sikker i mere juridiske spørgsmål og glæder mig til input, undervisning og egen mulighed for deltagelse med erfaring, viden og input.
- anbefalinger fra tidligere deltagere.
- *Jeg ønsker at blive bedre klædt på mht. til rammer og regler for sygefravær og fastholdelse. Og sætte fokus på afsnittets arbejdsmiljø og få gode redskaber til at forbedre dette. Jeg ønsker redskaber til at forbedre mine kommunikative kompetencer.*
- Nyansat mellemlider uden erfaring fra tidligere.
- Jeg er blevet tilmeldt af virksomheden.
- På opfordring og på anbefaling fra tidligere deltager.
- Opfordret af min ledelse. Ønsker kendskab til de regler der er gældende.
- Jeg vil gerne have en opdatering på juraen ifm sygefravær. Mulighed for at høre hvordan andre i samme jobfunktion håndterer sygefravær og de svære samtaler.
- Har fået det anbefalet og står aktuelt med en vanskelig sag vedr. sygefravær.
- *Hjælp til forebyggelse af højt sygefravær i nystartet afsnit.*
- Det er et meget vigtigt område og selv om jeg har interesseret mig for det længe vil der sikkert være noget nyt jeg kan lære.
- Opfordring og anbefaling.
- Jeg har et ønske om at få mere teoretisk viden, samt blive bedre klædt på til samtalen.
- Jeg mangler redskaber til at afholde sygesamtaler, har ikke nok viden og overenskomsten.
- Er ny leder, og søger derfor kompetencer til at blive en bedre leder.
- Nystartet mellemlider.
- Se bemærkning herunder.
- For at få udviklet mine kompetencer til at afholde sygefraværssamtaler og få større fokus på fravær.
- Efter 2 svære samtale forløb med 2 medarbejdere over sommeren, har jeg oplevet en mangel på viden og en forventningsafklaring vedr. min indsats.
- Et højt sygefravær i afsnittet.
- At blive bedre rustet til sygefraværssamtaler.
- Mig selv og min ledelse. Ligeledes anbefalinger fra anden mellemlider fra tidligere SNIP hold.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- Obligatorisk – et mål fra ledelsens side.

Hvad forventer du at få ud af kurset?

- At blive bedre til at få personalet til at føle at arbejdsmiljøet er godt eller kan bedres.
- At få redskaber til at klare fravær og på hvilken måde jeg skal tackle fravær. Jeg håber at blive klog på hvilke ting der også kan spille ind på såvel sygefravær som på arbejdsmiljø og hvad jeg selv kan gøre for sætte ind de steder jeg vurderer.
- *Som nævnt ovenfor kunne jeg godt tænke mig at blive bedre til at sikre et godt arbejdsmiljø – uden at jeg er klar over, hvad det er jeg præcist skal lære. Derudover vil jeg gerne blive bedre til ved sygefraværssamtaler at være mere tydelig i min signalering om, at sygefraværet skal blive mindre. Jeg kan være lidt for forstående for personalets situation.*
- Det samme som ovenstående.
- Redskaber til at håndterer situationen bedre.
- Jeg vil gerne vide hvilke handlemuligheder der er i forbindelse med sygefravær og fastholdelse af et sundt og trygt arbejdsmiljø. Lære af andre lederes erfaringer og vide mere, at hvordan jeg kommunikerer mest konstruktivt i forbindelse med svære samtaler.
- At få viden om sygefravær og blive bedre til at håndtere det på min arbejdsplads. Jeg håber på, at få viden om regler på området og konkrete værktøjer til at holde svære samtaler.
- Mere klarhed på hvor snitfladen ligger imellem sygefravær og "sygefravær".
- At jeg får nogen kommunikative færdigheder, så jeg bliver bedre klædt på til den svære samtale. Samt et mellemlider netværk, med en erfaringsudveksling.
- At jeg bliver styrket i min tro, mine værdier og min handlemåde. Samtidig med at jeg får nogle nye sammenhænge og perspektiver med mig.
- At blive opdateret om nye regler og muligheder.
- At blive mere sikker i ovenstående.
- At jeg efter endt kursus er bedre klædt på ift. at håndtere sygefravær, og dermed nedbringe det i afd. At mine medarbejdere og jeg selv oplever, at sygefraværet håndteres på en god og relevant måde, dermed mener jeg ex. gode samtaler ift. sygefravær og andre vanskelige ting.
- Blive rigtig godt klædt på.
- Dels helt styr på regler, men primært træning og ideer til gode samtaler, erfaringer fra andre om hvordan svære sager håndteres. Diskussion af hvordan forskellige måder at håndtere sygefravær på påvirker kulturen generelt.
- Bedre kommunikative evner.
- Kendskab til gældende regler.
- En masse information viden og forhåbentlig også nogle konkrete tiltag jeg kan implementere, måske større indsigt i egen rolle som mellemlider. Er rimelig grøn i rollen som mellemlider.
- Mere viden og gode ideer.
- Læring via. dialog. Få helt styr på regler og lovgivningen omkring sygefravær.
- At blive skarpere på hvilke mekanismer og gruppeprocesser, som gør sig gældende i en gruppe med højt fravær.
- Øget viden.
- Ledelsesredskaber til styrkelse af arbejdsmiljøet. Større kendskab til regelsættet.
- At få flere redskaber til at afholde disse. At komme til at kunne se meningen med alle sygefraværssamtaler.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- Repetition af og opdatering af regler og lovgivning på området samt inspiration til håndtering af vanskelige sager.
 - Ovenstående.
 - Redskaber til den vanskelige samtale. Klar viden om fremgangsmåde (vigtigt at overholde formalia).
 - Redskaber til at håndtere den svære samtale og meget gerne også til at håndtere gruppesamtaler, hvor der er enkelte meget kritiske og sårbare medarbejdere til stede.
 - Se tidligere punkt.
 - Mere viden om de forskellige muligheder der er for at "arbejde som syg" og mere viden om ansvarsfordeling mellem mig og min leder. Der ud over mulighed for at diskutere dilemmaet mellem arbejdsmiljø/økonomiske hensyn.
 - At jeg bliver mere sikker i min fremtoning på baggrund af konkret viden om, hvad vi kan tilbyde, samt hvad vi må sige og gøre ved for meget sygefravær.
 - Ny og udvidet viden især i forhold til "barn syg".
 - Øget faglighed indenfor ledelse – øgede færdigheder i håndtering af vanskelig situationer som i spiral kan påvirke arbejdsmiljø og sygefravær.
 - Øget indsigt i lovgivning og redskaber til at sikre et arbejdsmiljø, hvor trivsel på arbejdspladsen vægtes højt og hvor sygefravær er på et minimum.
 - Ovenstående.
 - At blive en god mellemlider med et godt kendskab til regler/retningslinier i forbindelse med sygefravær o.l.
 - Kendskab til regler og retningslinier. Værktøjer til den gode sygefraværssamtale. Høre andre om deres personales sygefravær og hvad de gør ved det.
 - At blive bedre til at håndtere problemer i arbejdsmiljøet. At få styr på lovgivning og regler.
 - At kende reglerne.
 - Nogle redskaber til den svære samtale. Få inspiration og mulighed for at reflektere over egen praksis.
 - Større viden, inspiration til nye handlemuligheder.
 - Håndtering af den svære samtale, samt øget fokus på arbejdsmiljø.
 - Tips og triks, regler og mere viden.
 - Viden, sparring og feedback om samtaler.
 - Øget sikkerhed i at håndtere sygefravær. Specielt ved de komplicerede forløb.
 - Viden på alle punkter.
 - Få redskaber til at kunne takle følsomme emner omkring sygefravær og andet.
 - Hjælp og redskaber til at klare hverdagen og de problematikker der dukker op.
 - Mere viden og sikkerhed om regler og retningslinjer
 - En masse nye redskaber og mestringsstrategier, men også mulighed for at kunne dele problemstillinger/udfordringer med andre mellemliderere omkring sygefravær.
 - Viden og konkrete redskaber til at opleve, at de kommende samtaler vil blive varetaget professionelt. Sparring vedr. tanker og oplevelser i forbindelse med erfaringer.
 - Værktøjer til at håndtere dette.
 - At blive bedre rustet til sygefraværssamtaler.
 - Træning i den svære samtale.
 - Mere viden og overblik over sygefraværsmiljøet. Hvordan jeg kan bruge CAF. Fokus på forebyggelse af sygefravær.
-
- Forhåbentligt vil jeg blive i stand til at se, hvad jeg gør galt og hvad jeg gør godt.

Oplever du, at du som mellemlider kan skabe betingelser for et godt arbejdsmiljø på din afdeling?

	Respondenter	Procent
Ja	57	95,0%
Nej	3	5,0%
I alt	60	100,0%

Hvordan?

- Via dialog, engagement..
- Det er sjældent muligt at få forbedringer, hvis personalet ikke selv kan betale for dem.
- Vi er midt en omlægningsproces, hvor stort set alt skal laves om. Det påvirker hele gruppen i høj grad. Jeg håber at kunne påvirke processen i positiv retning og giver også udtryk for overfor medarbejderne, at det bliver et hårdt forår 2011, men at det bliver godt, og at det er vigtigt, at vi støtter hinanden og kommer ud som en samlet gruppe, når det hele er ved at være overstået. Sammen overlever i kaos.
- *Hvis personalet har brug for at tale med mig om noget svært, stiller jeg mig altid til rådighed. Personalet er altid tryk ved at banke på min dør. Jeg er opmærksom på at udtale mig værdsættende om personalets indsats og fremhæve det, der lykkes.*
- Ved at løbende arbejde og have fokus på det.
- Ved at være tilgængelig og i øjenhøjde med medarbejderne og ved så vidt det er muligt at give dem indflydelse på deres eget arbejdsmiljø.
- Gennem dialog, og forskellige "rum" til vidensdeling.
- For det første er det mit ansvar som leder, men vi har en super god arbejdsmiljø gruppe i afsnittet, som gerne vil skabe det gode arbejdsmiljø og som er meget på dupperne i forhold til hvad der skal ske og hvordan vi gør det bedst muligt!
- *Jeg styrer meget efter at arbejdsmiljøet skal være sikkert og sundt. Kontinuerlige vurderinger af kompetencer og opgaver 24 timer frem. Medarbejderne skal føle sig trygge, når de tænker på at skulle på arbejdet.*
- Ved selv at være troværdig og stabil. Være synlig også holdninger. Være rummelig Rose og give konstruktiv kritik.
- Ved en åben og ærlig dialog. Medinddrage medarbejderne, uddelegere ansvar.
- Individuelle samtaler samt tydelig ledelse.
- *Ved hele tiden at sørge for et højt informationsniveau, og ved at turde at bringe debatter på banen. Vi har flere gange arbejdet med en form for trivselsundersøgelser, og vi snakker ofte kultur og strukturændringer har været med til at give rum for dialog om, hvordan vi vil have det med hinanden, læringsmiljø og tilrettelæggelse af arbejdsgange hvor medarbejderne selv har været med til at designe.*
- Jeg mangler afklaring vedr. opsigelser m.m. fra mine ledere.
- *Være opmærksom på arbejdsbelastninger hos den enkelte medarbejder, Supervisere på den enkelte patient, opfordre personalet til at bruge supervision og refleksion.*
- Både og.
- *Jeg søger at give den enkelte medarbejder indflydelse, dog altid så hele gruppen er "informeret" og gruppen samlet gå den samme vej. Jeg oplever vigtigheden i at italesætte den undren og magtesløshed, som er i en gruppe, som konstant er underlagt dels et arbejdspress med dårlige patienter, men også skal kunne fungere som personalemedlem i en gruppe som har et højt fravær.*
- Ved at tage hul på de udfordringer der er, skabe tid og rammer for dialog og tage udfordringerne alvorligt.

Hvordan?

- Jeg vægter det psykiske arbejdsmiljø højt. Jeg er lyttende, tilgængelig og opsøgende i forhold til medarbejderne. Jeg arbejder sammen med medarbejderne på, at få lavet arbejds gange, som er brugbare i dagligdagen. Sammen med min medleder, få positivt fokus rettet hen på de opgaver som skal udføres og få plads til så mange af de arbejdsopgaver, som den enkelte meget gerne vil udføre.
- God planlægning, accept og respekt, åbenhed omkring muligheder og begrænsninger.
- Ved at sikre en god dialog og anerkendelse.
- Jeg har i dagligdagen en stor opmærksomhed på personalets trivsel. Reagerer hvis jeg kan se at der er belastninger.
- Overordnet set. Vi har kun planlagt patient indtag. Vi har klare rammer for, hvordan patienterne skal behandles. Vi har en afgrænset patientmålgruppe. Til gengæld har jeg en gammel historie med en enkelt medarbejder, som jeg oplever, skaber gentagne udfordringer og indirekte kommunikation, som er svær at komme ud over. Medarbejderen overleverer indirekte beskeder til nyere medarbejdere. Samtidig er klinikken udviklet sig fra en lille klinik med lille kontrol spænd til en større klinik med et større kontrolspænd.
- Være bevidst om hvad der skal til, og på det grundlag arbejde målrettet.
- Et åbent "miljø", hvor alt kan siges og tales om. En mulighed for at komme til mig og betro sig uden at det videregives – hvis det ønskes. Bruge ressourcepersoner f.eks. psykologer ved behov. Jeg tænker her på situationer ud over alm. supervision. Derudover anvende arbejdsmiljø konsulenten, eller hvem der nu kunne være relevant.
- Jeg opfordrer til åben dialog, og vi har arbejdsmiljø på som et punkt på personalemøder.
- Ved at være det gode eksempel og informere med arbejdere. Dette er dog kun i forhold til ting, jeg har indflydelse på. Det er straks sværere med "skal-beslutninger" udefra.
- *Kendskab til arbejde med grupper og faser i forandringsprocesser – At være forudseende, ikke konflikt sky – rummelig og synlig ...uddelegerende og selvstændiggørendepositivt og realistisk fokuseret.....brug af egne erfaringer i forhold til hvad der virkerkompetence udviklingsorienteret*
- *Jeg mener at afsnittets ledelse lægger linjen for de arbejdsmiljø mæssige betingelser i afsnittet. Det lige fra sikkerhed og fysiske rammer til omgangstone og anerkendelse.*
- Ved at være en god leder.
- Sørge for at tage hånd om gruppen ved at give informationer og feed back, være synlig i hverdagen, lave sociale arrangementer såvel i form af temadag og uden for arbejdstiden.
- At skabe klarhed på opgaven og ansvarsfordelingen. At være klar i egne meldinger.
- Jeg kan forhåbentlig give mine medarbejdere tryghed og tillid, hvilket jeg tror er vigtigt. Lytte og anerkende deres indsats.
- Ved ud over at være leder at være en del af gruppen og tage fat om de problemer, der præger arbejdsmiljøet.
- Ved bl.a. at være nærværende, omsorgsfuld, lydhør og anerkendende samtidig med at holde fokus på en høj faglighed.
- Ved at tale om de vanskeligheder, der kan være ved at arbejde på denne arbejdsplads og ved ikke at være bange for de følsomme emner.
- *Min position som leder er vigtig for arbejdsmiljøet, min prioritering af et godt arbejdsmiljø for den enkelte og arbejdspladsen er vigtig betingelse for arbejdsmiljøet*
- Der er mange faktorer der har betydning for et godt arbejdsmiljø. Men jeg prøver, at få skabt følelsen af at medarbejderen føler sig respekteret og værdsat. Ligeså at kollegaerne imellem respekterer hinanden og føler, at deres fremmøde er vigtig.
- *Ved at vise hinanden respekt og lytte.*
- Ved at kende regler og procedurer og kunne formidle disse korrekt. Sørge for at alle ved hvad der skal ske / hvad reglerne er og ikke mindst ved hvorfor ting skal gøre som de skal.

Hvordan?

- Fordi hele vores organisering af arbejdet bygger på et godt arbejdsmiljø, det er med i alle overvejelser i nye tiltag på alle niveauer.
 - gennem at være klædt godt på til opgaverne, gennem mulighed for at kunne sparre reflektivt med kollegaer.
 - Være åben og lyttende, samt at fornæmme spændinger på afsnittet. Afhjælpe akutte og konkrete problemer hurtigt.
 - Hyppige personalemøder God kommunikation.
 - Vi har en meget åben dialog i afsnittet, hvor alle føler sig rimeligt trygge ved at give sin mening til kende. Vi er meget opmærksomme på hinanden.
 - *Ja, da i et samarbejde med overlægen i lederteamet og arbejdsmiljørep. i afd. kan der fint skabes et godt arbejdsmiljø.*
-
- *Jeg har skrevet ja, men svaret burde være "nogle gange". Regler og retningslinjer bestemt fra Regionen er ikke altid lige hensigtsmæssige i forhold til at skabe et godt arbejdsmiljø – det samme gælder regler og retningslinjer der indføres fra den lokale ledelse. Disse elementer kan være med til at vanskeliggøre processen omkring det gode arbejdsmiljø. Samtidig føler jeg at der i rimeligt omfang er mulighed for at få indflydelse på disse regler.*

Har du erfaring med målrettet at præge arbejdsmiljøet på afdelingen?

	Respondenter	Procent
Ja	40	66,7%
Nej	20	33,3%
I alt	60	100,0%

Hvordan?

- Igen dialogen og APV.
- Fokus på tonen i afsnittet, medinddraget personale i processer, der har givet små sejre.
- Jeg forsøger udadtil at være meget positiv, selvom jeg inderst inde føler, at vi står overfor en næsten umulig opgave her i foråret.
- *For år tilbage var mit afsnit med i et længere projekt "Et sundt arbejdsliv", hvor vi ud fra en værdsættende tilgang arbejdede med det psykiske arbejdsmiljø. Vi fik store og gode resultater ud af dette.*
- Ved at være åben og ærlig i min kommunikation handle på udsagn fra medarbejderne.
- Har været med til at udarbejde trivselsundersøgelse med efterfølgende opfølgning på indsatsområder.
- I forhold til, at jeg arbejder på et projekt afsnit, hvor fokus området har været arbejdsmiljøet. Hvor det har været vigtigt for os, at uddanne eget personale og lave interne værksteder i afsnittet for at fremme udvikling og miljøet!
- *At italesætte at vi er hinandens sikkerhed, at vi har en tillidsfuld og åben samtaleform. At strukturere arbejdsbyrderne, således at det er klart, hvem der har hvilket ansvar. At altid tale respektfuldt til både medarbejdere og patienter. At udvikle en organisation fra 0 til 95% ved at navigere efter arbejdsmiljøet. Medarbejderne skal kunne udføre deres opgave, det sikrer jeg bedst ved at passe mine ledelsesopgaver... ikke ved at være basissygeplejerske..*
- Nej.
- Der har gennem det sidste år været arbejdet målrettet med arbejdsmiljøet på hele centret, dette arbejde er dokumenteret i en rapport til arbejdstilsynet. Arbejdsmiljøkoordinator har haft et samarbejde med samtlige mellemledere og arbejdsmiljørepræsentanter blandt medarbejderne, hvor der har været udarbejdet handleplaner ift. at forbedre trivsel og mindske stress.

Hvordan?

- Være meget tydelig samt træde ind efter en anden leder som "gik" fra afdelingen fra den ene dag til den anden.
 - Se ovenstående. Flere forskellige projekter især omkring strukturændringer/nye opgaver har medvirket.
 - Arbejde med IPL og APV – tage problematikker op i gruppen.
 - Kurser for medarbejdere - om trivsel op "Enneagramet" – målrettet mundtlig kommunikation i adm. arbejde – samarbejde i grupper i virksomheden.
 - Jeg er relativ nyansat i stillingen og har ikke tidligere haft tilsvarende udfordringer.
 - *Ved personlig indsats, at være med til at sprede en rar stemning. Ved at tage fat om problemstillinger, når de opstår. ex. Trivsel Op undersøgelsen. Ved at uddelegere ansvarsområder. Ved at forsøge at vægte den enkeltes stærke sider, og støtte op om svagere. Ved at fremstå troværdig. Ved at forsøge at få alle til at føle sig værdifulde og værdsatte.*
 - Nej, ikke hvor det er det, der alene har været mit udtalte og aftalte fokus. Jeg har altid haft det med indirekte i den måde, som jeg har introduceret medarbejdere og talt med personalet på.
 - Lige nu er det helt ned i det små – hvad skal der til for, at vi alle kan være i afsnittet. (Vi er i gang med ombygning og to afsnit er sammenlagt).
 - Jeg har erfaring med ikke at være konfliktsky netop for at forhindre et dårligt arbejdsmiljø, hvilket jeg forsøger at prioritere højt.
 - *Fokuserer på udvikling og motivation – opsnappe ildsjæle og uddelegere ansvarretfærdighedssøgende – skære i unødvendig mødevirksomhed og skrivearbejde ...udvalg og arbejdsgrupper med dato og handlingsplan.*
 - Ja, ved at observere mit personale (gruppen), tage en walk and talk med hver enkelte, og lytte til dem, og hjælpe dem både i det faglige og personlige, rose dem og lade dem vide, at jer er der for dem.
 - Har været mange år på samme afdeling og har taget hånd om mange problemer undervejs.
 - Ved at drøfte problemstillinger vedr. arbejdsmiljø og arbejde målrettet med dem. Ved at være rollemodel.
 - Jeg bruger miljøet og dagligdagen til at "farve" dagen, bruger anerkendelse og er ikke bange for at sige, hvis noget er gået lidt skævt
 - Temadag om trivsel efter TrivselsOP-rapporten.
 - Ved at medvirke til at lave sociale tiltag udenfor arbejdstid, samt tage fat hvis der er muren i krogene.
 - Gennem analyser, vejledninger, en dynamisk og aktiv arbejdsmiljøorganisation.
 - *I forbindelse med bl.a. "trivsel op" og de efterfølgende fokusområder. Ved at turde italesætte stemninger mm..*
 - Gennem Trivsels Op undersøgelsens resultater. At arbejde målrettet med disse.
 - Temadage personalemøder nøglepersonsordninger.
 - Åben dialog. Prioritering i opgaverne. Medinddragelse. Uddelegering af ansvar. Fokus på personalets ressourcer – fagligt som menneskeligt.
 - *EX. Skabe temadage i psykofysisk træning 3 dage hvert år i samarbejde med nabo afd. Imødekomme vagtønsker i stor stil. Jeg er tilgængelig, på tværs af vagterne for medarbejderne.*
-
- Nye og mindre stressende rutiner. Åbenhed omkring mig som leder – hvilken type er jeg og hvordan reagerer jeg i forskellige situationer. På personalemøderne diskutere vi eksempelvis også ledelsen af afdelingen – og medarbejderne ved at de kan komme med kritiske konstruktive udsagn.

Bilag 2: Kommentarer slutmåling Virkningsundersøgelse

Beskriv hvilken type viden du har særligt nytte af i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner)

- For nuværende har jeg gjort brug af mulighedserklæringerne og den viden jeg har om de gældende regler.
- Jura og konsulent / rådgivningsmuligheder.
- *Rent konkret har jeg allerede benyttet mig af mulighedserklæringer, varighedserklæringer. Tilsvarende hvilke hjælpemidler der ligger på Psykintra, hvor der er en del at hente.*
- Lokale regler om inddragelse af tillidsrepræsentant/bisidder.
- Lovgivning, hvad kan man, hvad må man.
- *Viden om regler i forhold til samtaler, opfølgning m.m. Godt at kunne bruge CAF. Skønt at have hørt om mulighedserklæringer m.m.*
- Tilbuddet om CAF er nyttigt. Samt At få en brush-up på hj. boende barns 1. og 2. sygedag.
- Juristens indlæg om regler for håndtering af sygefravær. Lovgivning på området, mulighedserklæring etc.
- Viden og lokale og regionale regler gør nytte for mig. Mulighedserklæringer arbejder jeg med, men oplever at praktiserende lægers viden er mangelfuld.
- Lokale politikere – inddragelse af tillidsmand. Ej brugt mulighedserklæringer eller fastholdelsesplaner endnu. *Savner øget kendskab til samarbejde med kommune og egen læge.*
- *Alle niveauer kommer i spil til hver sin tid, de lokale og regionale, når vi taler om det kulturelle og håndtering af samtaler "sådan gør vi her hos os". Mulighedserklæringer osv. når man står med en konkret medarbejder, som er ramt.*
- Mulighedserklæring, fastholdelsesplaner.
- Reglerne vedr. sygefravær.
- Jeg syntes det var vigtigt at få lovhjælp, men i lige så høj grad at blive præsenteret for de muligheder, der er omkring delvis raskmelding, delvis sygemelding, CAF mm. Men især debatten af folks oplevelser har været rigtig givende.
- Jeg har med god gevinst gjort brug af mulighedserklæring, og lokale regler om hvornår der skal indkaldes til sygesamtale.
- Alle ovennævnte, men særligt brug af mulighedserklæring.
- *Brug af mulighedserklæringer samt de mere lovgivningsmæssige overvejelser. Derudover har forløbet omkring kommunikation og nærværende ledelse været meget godt og relevant.*
- Jeg er gennem SNIP kurset blevet opgraderet i forhold til tilgange og anskuelser i forhold til sygefravær. f.eks. med fokus på mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner. Jeg kendte til disse redskaber inden kurset, men mit fokus er skærpet.
- Vigtigheden af at få dokumenteret samtaleforløb i forbindelse med sygdom. Mere styr på regler om hvornår bisidder/ tillidsmand inviteres. Meget mere skarp på de regionale vejledninger omkring sygefravær misbrug. *Via disse kurser bliver man bedre til at hente hjælp fra personale på Kirstineberg.*
- Reglerne og erklæringerne og især proceduren omkring den. Kommunikation med medarbejderen.
- Bruger "værd at vide om" og informationen på intranettet. Har benyttet mulighedserklæring, fastholdelseserklæring, delvis raskmeldt.
- Jeg havde/har kendskab til vejledningerne.
- Lokale og regionale regler og holdninger.
- Støtte ordning for personale, som har fysiske skavanker.
- Jeg har særlig nytte af viden vedr. indkaldelser – opfølgning og regler generelt både lokalt og regionalt. Har efterfølgende oplevet at være klædt ordentligt på.

Beskriv hvilken type viden du har særligt nytte af i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner)

- *Sygefraværssamtaler, håndtering heraf, handlemuligheder.*
 - Den viden, jeg særlig har brug for, er, at vide hvor jeg søge hjælp til de konkrete sager. Derudover er det at kende til mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner.
 - *Generel lovgivning, og information om de nyeste ændringer. Jeg kunne have ønsket at kurset have haft mere information herom, og ikke kun de 1½ time som blev afsat.*
 - Synes, vi fik en god viden fra juristen, helt ajourført mener jeg ikke, at jeg er, dog ser jeg mig i stand til at finde de relevante oplysninger, såfremt jeg får brug for disse.
 - *Publikationer udgivet af RHP kan bruges som opslagsværk. Viden om processer og tidsfrister minimerer risikoen for "fodfejl". Muligheden for at benytte CAF ved vanskelige sager.*
 - Viden om procedurer ved sygefraværssamtaler, mulighedserklæringer mv.
 - *Har haft stor glæde af at få kendskab til CAF.*
 - Mulighedserklæringer samt fastholdelsesplaner. Dejligt at få klarhed på det juridiske.
 - *Vigtig viden at inddrage i sygefraværssager og inddrage relevante fagpersoner (Har haft meget god gavn af hjælp fra CAF og coaching ved MacMann Berg), der kan yde hjælp i udarbejdelse af plan.*
 - Som det fremgår af kurset er det en kompleks situation og meget individuelt. Derfor kræver det en allround viden og viden om, hvor man kan få hjælp.
 - Selvfølgelig de regionale, men i høj grad også de lokale.
 - Hvornår og hvordan skal der indkaldes til og afholdes samtale om fravær – både lokale og regionale regler. Hvilke muligheder er der for, hvordan vi som arbejdsgivere kan hjælpe.
 - Viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner.
 - Det er især mulighedserklæringer.
 - Regionale regler og mulighedserklæringer.
 - *Forståelse for at opbygge en sag – planlægning central. Fokuserer på fakta kontra følelser og fordomme. Se muligheder. Stor opmærksomhed på patienterne, driften, kollegerne og realisme. Mulighedserklæringer kan være meget anvendelige. Relevant at kunne få konkret hjælp fra Kirstineberg.*
 - Mulighedserklæring.
 - Tidsfrister, lokale og reg. regler, mulighed- og fastholdelsesplaner.
-
- Mulighedserklæring og fastholdelsesplaner.

Beskriv hvilken type viden du mangler i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner):

- *Umiddelbart ingen. Jeg føler mig godt klædt på.*
- Mangler mest viden om den lokale præcedens.
- *Jeg er ikke stødt på noget, jeg har manglet. Da jeg stod overfor hhv. en kommende firing og en langtidssygemelding, henvendte jeg mig til RH, hvis jeg havde spørgsmål, jeg ikke selv kunne besvare.*
- *Jeg kunne godt have haft mere brug for en grundigere undervisning om mulighedserklæringer og brug af denne.*
- Ingen umiddelbart.
- Jeg mangler viden i forhold til at der på REGI hjemmeside ligger en masse tal om sygefravær, men de passer ikke specifikt til mit afsnit.
- Nihil.

Beskriv hvilken type viden du mangler i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner):

- Ingen.
 - Jeg kunne have gavn af, at få yderligere viden ift. de juridiske regler.
 - *Samarbejde med kommune og egen læge; HR-afdelingen og jurist. Kunne synes at det var meget brugbart, at man laver en case fra den side som eksempel og eksemplarisk model.*
 - Synes ikke jeg mangler noget, ved hvor jeg kan finde det og genopfriske hvis behov.
 - Forskellen mellem lokale og regionale retningslinjer er unødvendig.
 - Reglerne vedr. sygefravær.
 - Vi har både lokal sygefraværs procedure og en fra region H, skal have afklaret med ledelsen på stedet hvad vi følger.
 - Jeg savner lidt klar besked om, at der ikke er klare retningslinjer for hvornår der skal indkaldes til samtale om fravær og at konsekvenserne også beror på et skøn og ikke på nagelfaste regler... Det er også godt at kunne henvise medarbejdere til en sådan udmelding.
 - Tydeliggørelse af hvornår "nok er nok" for at kunne optimere mine skøn af dette. Skulle også ønske mere viden om hvilke handlemuligheder jeg har hvis/når det handler om medarbejdere med adfærds – og/eller samarbejdsvanskeligheder.
 - Jeg skal fortløbende holde mig ajour på området, men synes ikke jeg mangler viden lige nu.
 - Ingen – ved hvor jeg kan finde ting og hvor jeg kan hente hjælp.
 - Når jeg mangler viden søger jeg oplysninger på intranettet.
 - Der er forskellige ansættelsesformer – skånejob osv. – men det er nok ud over min kompetence.
 - Føler mig pt. ok klædt på.
 - Det kan være svært at føle sig up to date – der er en fornemmelse at ting forandres ofte og at man ikke altid bliver varskoet direkte. Man skal selv opsøge de nye ting.
 - Tror mere det handler om at få fortrolighed med lovgivning, regional politik o.a.
 - Brug for mere sparring ved RHP jurist, angående data, og sparring til dagligdagen håndtering.
 - Se venligst ovenstående svar.
 - Lige nu og her ingen, men jeg ved hvor jeg kan søge viden ☺).
 - Det vil være godt med en mere klar instruks for Fx hvem melder man sig syg til? Håndtering af peciel klatfravær. Håndtering og regler som er almindelig kendt for leder som personale. En gennemsigtighed i forhold til konsekvens af sygefravær. Ensartede regler i regionen.
 - Jeg føler min rimeligt klædt på efter kurset og kan ikke lige finde nogle mangler.
 - De lokale, men ved hvor jeg kan finde dem eller spørge ved tvivl.
 - Jeg er ikke 100% inde i regler og lovgivning, men ved hvad jeg skal være opmærksom på og hvor jeg kan finde evt. hjælp. Har også god hjælp af administrationschef, personaleafd. og udviklingschef på Centret.
 - viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner.
 - Det er altid godt at få uddybet reglerne både lokalt regionalt.
 - Fastholdelsesplaner.
 - Efter min deltagelse i SNIP synes jeg ikke jeg mangler viden. Sygefraværet skal om muligt koordineres i forhold til driften og ikke kun efter medarb. ønsker.
 - Jeg mangler nok mere rutine på området qua, at jeg er ny.
-
- Er godt informeret.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- Jeg samarbejder med vores personale administration for at sikre at det bliver gjort ordentligt, da det ikke er en lovgivning jeg gør brug af dagligt. Jeg orienterer medarbejderne når det er aktuelt eller hvis der kommer nye retningslinjer.
- Bruges i forbindelse med samtaler og for at sikre refusion ved længerevarende sygdom.
- Jeg følger lovgivningen og RHPs retningslinjer og støtter mig ligeledes til hhv. min TR og min centerchef.
- Jeg har brugt regler om delvis raskmelding efter langtidssygdom.
- I dialogen med medarbejderne, at informere om muligheder for at vende tilbage til arbejdet helt eller delvist.
- Jeg forventer, at kommunerne udfylder skemaet rigtigt, og at mine medarbejdere kommer til mig, hvis der mangler noget eller er noget som ikke er rigtigt! Har stor tiltro til personaleafdelingen.
- Jeg følger medarbejdere under sygefravær over 3 dage, telefonisk. Jeg følger medarbejdere med flere end 4 fraværs -perioder på 12 måneder.
- Information på personalemøder. + individuel information.
- Jeg bruger retningslinjerne når jeg skal håndtere medarbejderes sygefravær. Jeg holder mig løbende orienteret om medarbejdernes fravær i modul tjenestetid og når jeg kan se, at deres fravær ligger udenfor det tilladelige indkalder jeg til samtale efter det beskrevet i regionens retningslinjer. Hvis en medarbejder har fået diagnosticeret en kronisk lidelse sørger jeg for, at tale m. medarbejderen om, at der er mulighed for, at få en paragraf, der giver arbejdsgiver refusion fra første sygedag. Jeg beder medarbejder om, at tale med sagsbehandler ift. dette. Det har jeg gjort i 2 tilfælde, hvor det efterfølgende er blevet bevilget, at arbejdsgiver har fået refusion.
- Jeg bruger regionens retningslinjer samt sparring med ledelse og HR afdelingen.
- Alle elementer er gennemgået på personale-møde så alle kan føle sig trygge ved diverse procedurer, og ved hvad der vil ske hvornår hvis man bliver ramt. Har haft flere "sager" hvor vi har lavet aftaler om delvis sygemelding, omlægning af arbejdsopgaver osv.
- Har fået et personale på § 56, holder sygefraværssamtaler, brugt delvis syg til et personale
- Indkalder efter regler til samtaler.
- Jeg afholdte de påkrævede sygefraværssamtaler, med større sikkerhed.
- Det er individuelt fra person til person. (mulighedserklæring, delvis sygemelding/raskmelding, lægeerklæring m.m.)
- Ved at tydeliggøre og følge spillereglerne på området.
- Jeg søger i samarbejde med medarbejderne at fastholde dem i at blive på arbejdet på trods af fravær. derfor vægter jeg hurtig tilbagekomst samt dialog under fravær og mulighed for nedsat tid
- Vi har netop haft problematik i forhold til fyring på grund af nedskæring, hvor medarbejderen blev nødt til at sygemelde sig efterfølgende. Her fik arbejdspladsen selvfølgelig refunderet løn, men vi gik med det samme igang med mulighedssamtaler, hvor vi forsøgte at støtte i så hurtig tilbagevenden til arbejdspladsen som muligt. Senere overgik denne problematik til forhandlinger mellem centerledelsen og fagforeningen, så dette var en noget speciel sag. Der har ikke, siden afslutning på kurset, været andre sygefraværs problematikker.
- Har under kurset haft medarbejder med langvarigt sygefravær - haft god brug af retningslinjerne.
- Overholdelse af lovgivningen, selvfølgelig
- Inden jeg skal anvende lovgivningen / regler, læser jeg op på dem, så jeg er sikker på reglerne og anvender de rigtige skemaer ect.
- Jeg har gange flere orienteret om det på personalemøder samt indkaldt tillidsmand og arbejdsmiljørepræsentant til møde ang. dette emne. Jeg har haft flere til sygefraværssamtale, hvilket jo er med til at vise emnet tages alvorligt.
- alt personale bliver kaldt til omsorgssamtale ved 3. sygefravær indenfor 3 mdr.

Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

- Vurderer i hvert enkelt tilfælde hvorledes der er behov for at være på forkant og har specifikt fokus på usikkert fravær, hvor jeg sørger for skriftlig og dokumenteret indkaldelse og opfølgning. Bruger skriftlige vejledninger.
 - Jeg ved hvor data herom ligger tilgængelig og jeg opsøger denne viden, når jeg har behov herfor
 - Har endnu ikke haft brug for lovgivning på sygedagpengeområdet.
 - Har aktuelt ingen medarbejdere, da jeg skal starte et nyt team, men har kendskab til de lokale regler vedr. sygefraværssamtaler og overholder disse. Har i mit tidligere job haft en løbende dialog med medarbejderne under og efter sygemeldingen.
 - Har ikke lige aktuelt brug for lovgivningen
 - Anvender retningslinjerne for langtidssyge, da den er forholdsvis klar og tydelig, det opleves dog svært i forhold til klatfravær.
 - Jeg har ikke haft en situation, hvor det er nødvendigt. Men jeg vil bruge det som støtte for mig selv og ligeså som oplysning til medarbejder.
 - Har ikke helt haft brug for det endnu.
 - Er opmærksom på sygefravær og afholder samtaler med personale der har for meget fravær. Har fastholdt medarbejder i arbejde via mulighedserklæring og aftale om specielle arb.opgaver. Har netop arrangeret oplæg ved administrationschef til temadag om rettigheder og pligter i forhold til sygdom og fravær.
 - Jeg sikrer mig via enten via egen leder, personalekonsulent eller RHp jurist, at jeg overholder gældende regler, inden jeg tager fat om sygefravær.
 - Medarbejdereren bliver registreret syg i åbent fravær i modultjenestetid, og indkaldt til sygefraværssamtaler efter gældende retningslinier.
 - **Foretager sygefraværs samtaler, hvor der er behov for det. Ser bort fra "fortid" koncentrerer mig om, at vurdere fraværet her og nu - med fokus på betydningen og italesætter, at medarbejder ikke nødvendigvis er sygemeldte eller raskmeldte - man kan være deltidssyge - og lave udvalgte opgaver. Jeg følger tæt op på den "syge" støtter og udfordrer. Kommuniker alle aftaler der er indgået med den syge ud til kolleger - så der er fuldstændig klarhed over hvad der foregår.**
 - Lovgivningen forsøger jeg at leve op til og lønkontoret er flinke til at være back up. jeg holder en god dialog med mine medarbejdere under sygefravær
-
- Vi bruger den i forbindelse med afholdelse af personalemøder samt orienteringer i nyhedsbrevet.

Beskriv udbyttet af sygefraværssamtalerne:

- Kommunikation kan altid finpudses og det kan være svært at gennemskue når der er private årsager blandet ind i et sygefravær. Udover dette er udbyttet en god oplevelse med fælles forståelse. Min oplevelse er også at medarbejdereren føler sig taget godt af, føler sig hørt.
- I de fleste tilfælde lavt sygefravær, i enkelte tilfælde fyring
- Mit formål med sygefraværssamtalerne er at få klarlagt de muligheder der ligger i at få medarbejdere tilbage i job igen. Hvis denne mulighed ikke er til stede inden for nær fremtid, klarlægger jeg sammen med medarbejdere, hvad næste skridt skal være og hvornår. Det kan fx. være en mulighedserklæring eller en varighedserklæring. Jeg har ligledes benyttet mig af delvis syge- raskmelding hos en medarbejder med succes.
- Fornuftige samtaler hvor der er blevet lagt planer om optagelse af arbejde, sikring af godt arbejdsmiljø og forventningsafstemning
- Har ikke haft nogen siden kurset.
- Gode samtaler, hvor medarbejdereren er gået derfra med en plan for den nærmeste fremtid. Hvor jeg er tilfreds fordi det har været en energisk snak.

Beskriv udbyttet af sygefraværssamtalerne:

- Trivsel er en nøgle, der skal passe i både arbejdsliv og privatliv. Trivsel er altid udgangspunktet for en sygefraværssamtale. Medarbejderen og jeg skal løse problemet i fællesskab.
- Nedgang i fravær- nogle gange midlertidigt. Har været med til at fyre medarb. pga menen sygdom.
- I en del tilfælde har medarbejderen ikke haft behov for så lang en sygeperiode. I 2 tilfælde er der blevet udfærdiget papirer på paragraf således, at arbejdsgiver v. medarbejders første sygedag har fået refusion. Medarbejderne har udtrykt tilfredshed med samtalerne,
- Jeg har som ny leder overtaget en afdeling med højt sygefravær. Nu er sygefraværet ganske lavt og trivselen øget. Rigtig godt udbytte af snip
- Det kan være afklarende for min skyld, hvad drejer det sig om og hvad er der behov for?? Skabe tryghed i forhold til at vi ønsker at støtte og fastholde, og lægge plan i fællesskab At medarbejderen ved hvad der forventes.
- nogle gange stort, andre gange mindre godt
- Der er ikke belvet afholde samtaler før, så vi har skærpet vores praksis meget
- Fokus på sygefraværet bliver åbentlyst for medarbejderen at det ikke blot er lidt fravær, det styrker min lederrolle i forhold til det øvrige team som ønsker der bliver taget handling overfor sygefravær som påvirker deres arbejds miljø
- Individuelt så det passer arbejdsstedet og den enkelte medarbejder - svingende kvalitet af udbyttet...
- Mulighed for at gå i personlig dialog omkring et afgørende vigtigt emne
- Der bliver sat fokus på åbenhed og dialog samtidig med at driften medtænkes
- I forbindelse med de sygefraværssamtaler jeg har afholdt, har vi hver gang nået en handleplan for det videre forløb, enten i form af mulighedserklæring, eller aftaler om et samtaleforløb. Det har været min opfattelse, at medarbejderne har følt sig hørt, og at oplevelsen har været, at vi i fællesskab har arbejdet os frem til bæredygtige aftaler.
- Har haft et forløb der har været fint. Har haft god brug af kurset
- Medarbejderen føler sig hørt og der bliver lagt en plan.
- Der er ihverksat handlinger, så bl.a. en langtids sygemeldt er vendt tilbage til jobbet.(Er dog senere gået lidt ned i tid) Der udover betød en hurtig indsats overfor en medarbejder, at hun kun har haft meget få sygedage sammenlignet med før indsatsen.
- Hvordan et personale er kommet tilbage til arbejde efter meget sygefravær. At personalet bliver mere bevidst om deres store fravær
- Kontakt vedr. stresshåndtering - Tilbagevenden til afsnittet tidligere end jeg måske ville have forventet - Eks God åbenhed og tilladelighed i forhold til delvis raskmelding
- Der bliver sat fokus på sygefraværet og der bliver lagt handleplaner.
- Har endnu ikke haft en sygefraværssamtale (er forholdsvis ny leder) - dog har jeg god sparring med mine egne ledere og har ingen betænkeligheder ved at få hjælp herfra.
- Har ikke holdt nogen, da sygefraværet på min tidligere arbejdsplads var meget lavt.
- Mindske sygefraværet eller afdække mulighederne for særlige ordninger
- Jeg er blevet mere klar på den enkeltes årsag til sygefraværet og derfor haft mulighed for at tilgodes se den enkelte, samt selv kunne stille krav/forventninger for at fraværet mindskes.Har fint kunne bruge redskaber fra SNIP, oplever at samtaler hjælper og mindsketr sygefravær.
- I forhold til langtidssyge har medarbejder og jeg som leder haft god gavn af disse. Lagt plan der er synlig for os begge og medarbejderen, hvilket giver mere ro og tryghed for medarbejderen.
- Jeg har endnu ikke afholdt sygefraværssamtale.
- Har endnu ikke haft nogle.
- Jeg har endnu ikke haft så mange, da jeg er ny leder. Dem der har været har været afholdt sammen med anden mellemlider eller min egen leder.
- Jeg oplever mest at jeg får sagt det jeg ville, hvilket er vigtigt, men oplever ikke altid at medarbejderen vil eller kan finde frem til at komme på banen selv.

Beskriv udbyttet af sygefraværssamtalerne:

- Hvis ikke det er helt objektive somatiske lidelser er det vigtigt at have øje for arbejdsmiljøet både psykisk og fysisk.
- Det er min erfaring at både min medarbejder og jeg efter sådanne samtaler har opnået en form for fælles forståelse og accept i forhold til problematikken og de indgåede aftaler
- De enkelte sygefraværs aftaler realiseres, med forskellig udgang/resultat bgrundet i kompleksitet og årsager. Det kan være fra opsigelse som yderste konsekvens til langsom tilbagevenden. det har stor betydning at nedskrive alle aftaler også ganske detaljeret. Det støtter hukommelse, er documentation og kan anvendes som et aftaleark - gensidigt forpligtende.
- Fastholdelse
- Fastholdelse.

- Øget viden om medarbejderen Øget viden om personalestrukturen Øget viden om arbejdspresset Øget viden om arbejdsklimaet Øget viden om medarbejderen viden og kunnen

Er der fortsat nogle kompetencer eller redskaber du mangler for at kunne gennemføre den gode samtale?

	Respondenter	Procent
Ja	39	78,0%
Nej	11	22,0%
I alt	50	100,0%

Hvilke

- Som beskrevet ovenover. Alt efter situation og person kan kvaliteten svinge. Det sværeste er når medarbejderen er forbeholden, måske bange for at det kan ende med en fyring. Oftes er der dog tale om gode samtaler hvor der hersker tillid og tryghed. Jeg mener dog ikke at jeg har behov for mere læring omkring dette emne.
- Øvelse
- Jeg kan på forhånd have gjort mig nogle tanker om en sygefraværssamtale og gjort mig tanker om i hvilke retning jeg ønsker/håber tingene går. Og så viser det sig til samtalen, at det er helt umuligt pga andre påvirkninger, som jeg i første omgang ikke havde forudset. Der mangler jeg at være mere omstillingsparat til en ny situation.
- Jeg kunne godt ønske endnu mere supervision og praktiske øvelser.
- Ja og nej - men erfaring gør mester og jeg kan kun blive ved at øve mine kompetencer!
- Ikke så vidt jeg ved, men anerkendelse for at privatliv har indflydelse for arbejdsliv, i hverdagen. Ikke et problem på SNIP.
- Ja - men ved ikke hvilke kompetencer
- Jeg kunne ønske, at jeg bliver endnu mere erfaren ud i at have den motiverende samtale.
- Mere coaching på enkelt forløb. Træning i at håndtere gruppemedarbejderesamtaler
- Gennem øvelse bliver man vel altid bedre!!!! Sætte tid af til god forberedelse
- Øvelse med den systemiske tilgang
- Ikke i øjeblikket, men det er en løbende proces hvor der hele tiden skal lægges lidt på.
- Erfaring og hårdt på brystet, det kommer vel med tiden
- Man kan altid blive bedre...
- Har gennem åren fået meget positiv feed-back for mine måde at ture og ville gå til og gennemføre samtaler (også vanskelige)på alle niveauer, men synes selv at jeg kan optimere min tilgang endnu mere ved f.eks. at blive mere undersøgende nysgerrig på den andens logik.

Hvilke

- Øvelse og tid til planlægning og forberedelse
 - Fortsat arbejde på at blive helt skarp på at afdække problemområderne for den enkelte i de, for den enkelte, særlige situation.
 - Har stadig ikke helt styr på de muligheder der er for deltidssygemelding mm
 - Svært at definere - men jeg ved hvor jeg kan hente hjælp - hvis jeg skal forberede en vanskelig samtale (egen leder eller medkollegaer)
 - Mener det altid er vigtigt at have fokus på kommunikationen og tilpasse den til hver enkelt medarbejder og gruppen.
 - De meget vanskelige sager føler jeg mig ikke helt kompetent til, men ved hvor jeg kan hente hjælp (via jurister). Og så er det jo også et erfarings spørgsmål.
 - Jeg mener, man aldrig kan blive god nok til dette. - at forstå andre menneske så man får visdom nok til at beslutte hvad man skal gøre lige netop i forhold til dem.
 - Har specifikt været meget glad for at føle mig mere sikker på den vanskelige samtale - og på brug af den løsningsfokuserede samtale - og kan klart sikkert blive bedre -
 - De formelle kompetencer er vel ok - men øvelse, der gør mester!
 - Fortroligheden med den type samtaler, erfaring, sikkerhed
 - Mere erfaring i de forskellige situationer - mere træning.
 - Jeg mener kurset har udfyldt sin plads herfor, men der vil altid være relevant at udvikle mine kompetencer herindenfor. Dette felt skal jo konstant udvikles.
 - Mangler helt klart erfaringen
 - Har redskaberne, men mangler træning i at benytte dem.
 - F.eks. mulighed for sparring med en gruppe af kolleger
 - Mere øvelse og i svære problematikker kunne jeg ønske at jeg fortsat kunne trække på CAF der har været en stor hjælp i disse sager. I forbindelse med klatfravær og andre trivselsproblemer fx mobning, svært ved at leve op til krav mm, er jeg bevidst om at mangle erfaring og vil opsøge hjælp i form af inddrage egen leder, søge kurser og også her vil CAF være suverænt at kunne få hjælp af.
 - Jeg mangler den praktiske erfaring for derved at udvikle kompetencer som ikke kun er teoretiske.
 - Det jeg specielt mangler er erfaringen, men det kommer vel med tiden ved også at gøre brug af sideordnede kollegaers og overordneds erfaringer.
 - Da jeg er ny leder mangler jeg erfaring og ledelsesmæssig uddannelse.
 - Lytte mere
 - Det er altid vigtigt at udbygge sine kompetencer i forhold til at kommunikere/samtale med andre det er en livslang udviklingsproces.
 - Lige for tiden har jeg meget fokus på begrebet Social Kapital.
 - Erfaring
 - Erfaring,
-
- Personlig coaching / vejledning, for at kunne opretholde gejsten.

Er der fortsat nogle redskaber du mangler for at holde gode møder?

	Respondenter	Procent
Ja	29	58,0%
Nej	21	42,0%
I alt	50	100,0%

Hvilke

- Hvis der er for mange negationer eller ansvarsfralæggelse bliver jeg "stram". Der har jeg svært ved at bevare den anerkendende tilgang og løfte mig op i "fugle perspektiv".
- Mødeadministration kan være en vanskelig bedrift, når emnerne bliver følsomme. Jeg oplever ofte, at min TR siger at medarbejdergruppen er utilfredse med et og andet, men at gruppen intet siger, når vi sidder til møderne. Jeg synes også at møderne tit kører i samme rille, selvom jeg har lavet dagsorden om nogle gange i de 2½ år jeg har været leder her. Orienteringspunkterne kan fylde meget, så jeg har på dagsorden fra i sidste skrevet som første punkt: Er der emner I ønsker drøftet, som vi skal hensyn til i tidsplanen? Jeg håber det kan hjælpe på møderne.
- Supervision og praktiske øvelser
- Kan kun blive bedre - redskaber i forhold til kommunikation i forhold til det svære og følsomme!
- Man kan altid blive bedre.. Mc Man Berg, ida, var særdeles god underviser og gav gode tips og triks.
- Bedre "rutine" og flere redskaber at vælge imellem ift at bringe vanskelige og følsomme emner på bane v. personalemøder.
- Mere supervision - ville gerne have direkte supervision. Mere øvelse da jeg er ny. Bedre strategisk ledelseskommunikation. Tale tydeligt og præcis og have tjek på timing
- Ikke redskaber, men igen er forberedelse vigtigt
- Bruge mere tid til forberedelse sikre mig at medarbejderne har de informationer, de har brug og større viden om hvor psykiatrien er på vej hen. Viden om hvordan jeg undgår faldgrupper med endeløse diskussioner om at alt i psykiatrien var bedre før i tiden.
- Erfaring, skarpere struktur omkring møderne eks slutdato for nye punkter, dvs. forberedelse, personale møderne er meget demokratiske og personalets mulighed for at tage ordet, hvilket det også skal være
- Det er altid en udfordring at skulle holde personalemøde med et personale, der møder på forskellige tidspunkter
- Mangler ikke redskaber, men organisatoriske beføjelser/kompetencer
- Fortsat fokus på struktur.
- Har været glad for de gruppemetoder vi har lært på kurset. Kunne godt ønske mig inspiration og værktøjer til at afholde gode personalemøder. Kunne også ønske mig inspiration til hvordan medarbejdere gøres mere medansvarlige for indhold.
- Flere variationsmuligheder. Når modellen ikke passer.
- Jeg synes ikke vi har dynamiske personalemøder, og ofte bliver de mere informative.
- Redskaberne har jeg fået, så det er mere rutinen
- Igen kan man aldrig blive god nok der man altid står i nye situationer som kan takles på mange måder.
- At turde bryde igennem og gøre det som jeg har lyst til - Måske noget med struktur og prioritering - At turde være lidt mere kreativ
- Mødestruktur. Indhold i 'det gode møde'
- Dette et konstant fortsat arbejdsområde for alle ledere, men jeg mener, at kurset har udfyldt sin rolle hertil
- Har fået nogle nye redskaber på SNIP, som jeg ser frem til at afprøve.
- Redskaber kan jo altid bruges, men oplever at jeg er klædt godt på. Jeg tilstræber altid en god forberedelse og forsøger at være klar på i mit budskab.
- Mere øvelse og erfaring i at afprøve de redskaber jeg har fået via SNIP og (MacMann Berg) der er rigtig gode. Kunne med fordel anvende ledelsessupervision, som oplevet det hos MacMann Berg, god og anvendelig indsigt og feedback der har været med til at ruste mig til problematiske opgaver.
- Praktisk erfaring
- Man kan vel altid forbedre sig og lade sig inspirere af andre, så man ikke går "i stå"

Hvilke

- Da jeg er ny leder - mere erfaring og uddannelse.
 - Kompetencer til at afholde gode P-møder for mange(63!)
 - Det er altid relevant at reflekter over hvad der kan gøres bedre og inddrage medarbejderne i processen.
 - Jeg ønsker at blive bedre til at kunne holde fokus for mødet på den planlagte dagsorden og tidsramme.
 - Det er jo et spørgsmål om jeg som mellem leder skal have det fulde ansvar for personalemøderne og den form og indhold
-
- Man kan altid blive bedre - det er svært at pege på præcis hvilke...

Hvilke redskaber har du især kunnet tage med fra kurset?

- Da jeg ikke har gennemført en sygefraværs samtale på min arbejdsplads, var det godt at prøve det som rollespil på kurset Flere kommunikative kompetencer. Den systemiske tilgang. Cases og øvelser var vældigt givende. Maturanas domænetheori. Cirkulær tænkning/handling. Interview-øvelse. "CAF". Fokus på "langtidsrække". 51/49. "Har du lige 5 min?" Juraen. Og meget mere der er sværere at definere præcist. Godt at høre at andre sidder med lignende problemer.
- Samtaler, møder og jura.
- - at huske på de medarbejdere som "bare" passer deres arbejde også skal have min opmærksomhed - at man kan komme langt med anerkendelse - at fælles løsninger på problemer kan afhjælpe brokken (fx afholdelse af stormøder-metoden) - at der hjælp at hente i RHP - at det som er helt OK at erkende at jeg kan have brug for hjælp (jeg skal ikke kunne alt selv) - at man kommer langt med dialog
- Erfaringsudvekslingen fra de andre ledere har været fænomenal! Macmann Bergs Ida er fantastisk og super dygtig til at lære fra sig! Coachingen har været suveræn!
- Særligt Mcman Bergs underviser, Ida, har bragt ny viden og nye værktøjer til mig. Kommunikation i grupper(både store og små) med fokus på løsning af problemer. Coaching tilbuddet med Niels har været særdeles udbytterigt, og berigende
- At jeg kan stille krav til eget fysisk og psykisk arbejdsmiljø.
- 51/49 - at der er en drift, der altid fylder mere. At stå fast og stille krav for der igennem at fremme arbejdsglæde, samarbejde og kompetencer. Jeg er blevet bekræftet i, at det er rigtigt, at investere personlighed i ledelsesopgaven - ikke være usikker på at træde i karakter. Blevet bedre til at stille modkrav. Den sociale kapital (retfærdighed, tillid og samarbejde)- opmærksom på dette
- Samtaleteknikker; bedre overblik; utrolig lærerigt og vedkommende at arbejde med eksempler fra praksis; og derved opleve at vores virkeligheder ligner hinanden meget. Utrolig god gruppedynamik
- Synes der er præsenteret gode modeller fra Macmann Berg som f.eks. teori om domæner som har givet rigtig god mening i min gruppe. De "små" øvelser er lette at overføre. F.eks har vi brugt metoden "storgruppesamtale" til at diskutere et tema- og det vil vi gøre igen. Min egen rolle er også blevet klarere i forhold til domæner
- Nysgerrighed, systemisk tilgang tilbuddet fra CAF
- Regler vedr. sygefravær
- Jeg har især kunnet benytte mig af de debatter vi har haft i løbet af uddannelsen, jeg syntes det har været modigt og dygtigt af kursus lederne at give det rum hvor vi som mellemledere kunne diskutere det der var svært i et travlt arbejdsklima, hvor vi både skal tage hånd om den enkelt og om arbejdsmiljøet for gruppen som helhed og tænke på vores eget arbejdsmiljø som mellemledere samtidig med.

Hvilke redskaber har du især kunnet tage med fra kurset?

- Det var fint at få repeteret forskellige kommunikationsredskaber - (løsningsorienteret samtale, konflikthåndtering, etc.) Jeg er klar over at der er meget, der spiller ind på sygefraværet og særligt forbygning af det. Men mine forventninger til kurset var mere fokuseret selve fraværssamtalen og regler og redskaber i den forbindelse og derfor kunne det i mine øjne fx. have været opdelt i kortere moduler som kunne vælges til alt efter kompetence/erfarings- niveau. Jeg synes ofte at vi fik bevæget os ud af tangenter, som selvfølgelig hænger sammen med sygefravær, men som også har at gøre med almen ledelse, basal kommunikation og arbejdsmiljø.
- Givende vinkler på fællesproblemstillinger og en større forståelse for hvordan landet ligger. Fået en større fornemmelse for hvilke forventninger der ligger på mellemledere (generelt) og større klarhed i min egen holdning til dette. Synes at kursuset samlet set bidraget til min udvikling og læring samt givet mig godt stof til at arbejde videre med.
- Mit mere indgående kendskab til redskaberne, og hvor hurtigt, de kan bringes i spil. Forskellige redskaber til afholdelse af møder ex. personalemøder, hvor jeg ex. allerede har benyttet mig af at indele i grupper, vælge forskellige som repræsentanter for grupperne. Dette har givet mere liv i møderne og gjort, at de enkelte medarbejdere har følt sig bedre hørt.
- Den svære samtale En gruppe samtale model. Coaching
- Er blevet mere sikker på sygefraværssamtaler og div. vejledninger. Medtænker arbejdsmiljøet og vigtigheden af dette.
- Den lovgivningsmæssige undervisning samt de øvelser vi har været igennem. Et stort udbytte fik jeg også af at høre om hvordan andre stod i samme situation og hvordan de/vi tacklede problemet/udfordringen. Helt præcist var øvelsen "om den svære samtale" og "gruppe interview" rigtige givtige.
- De strukturerede modeller for fokus og udvikling af temaer - Den løsningsfokuserede samtale - og de besværlige samtaler - Gruppesamtaler - coach modeller - Juridisk kendskab (dog en smule repetition fra tidligere kursus om sygefravær)
- Den konkrete undervisning fra personaleafdelingen m Jeanne Ingerslev + undervisningen med MacMan Berg var i top og særdels anvendelig. coaching, både en enkelt gruppe sesion, men især 3x2timer individuel coaching på baggrund af den fremstillede teori (og øvelser) har været brugbart
- Træningen af de forskellige samtalsituationer. Sparring med kolleger fra andre centre vedrørende håndtering af sygefravær. Coaching individuelt og i gruppe har været et stort gode go givet et stort udbytte.
- Jeg oplevede at Macmann-bergs dage i kurset har været meget kompetente. Jeg oplevede at dagene hvor Kirstinebergspersonale stod for undervisningen, var emner ikke kordinerede med Macmann-berg hvilket gjorde nogle at emner irrelevante. Dagene med kirstinebergspersonale blev lidt lange, og kurset kunne med fordel være komprimeret.
- Maturanas domænetheori og autopoiesen. De forskellige måder at gennemføre en samtale på, som vi blev præsenteret for og trænede. Oplæg om social kapital. Juraen.
- Fokus
- Undervisingen og de praktiske øvelser med konsulenterne fra McMan Berg har været meget brugbare.
- Coaching, genopfriskning af teorier samt de mange øvelser, det er et super kursus
- Vigtigheden af forberedelse og overvejelser i forhold til inddragelse af andre (leder, tillidsmænd mm).
- Lovgivning og fokus på trivsel
- Flere ting, dels at lede op, samt generelle politikker og hvordan man håndterer de svære samtaler. Nu skal der blot en masse erfaring med også.
- Jeg kan ikke udpege noget specielt da jeg synes alt vi har lært på kurset har været meget brugbart og til at anvende i dagligdagen. Føler mig bedre i stand til at påtage mig lederrollen omkring arbejdsmiljø og sygefravær og ved hvor jeg skal/kan søge information /hjælp.
- Den anerkendende ledelsestilgang virker!
- Mit fokusområde på eget arbejdsmiljø er blevet væsentligt skærpet, det har været godt og prøve sine arbejdsmetoder/kompetencer af igennem forskellige rollespil.

Hvilke redskaber har du især kunnet tage med fra kurset?

- Hele kommunikationsdelen via macmann berg. Fremragende.
- Macmann Berg er klasse og de skal have en stor del af roserne for dette SNIP forløb, det er helt fantastisk hvad det gør, den måde Ida og Niels fra Macmann Berg har givet lyst til mere viden men også kommet med mange fine metoder der klart kan anvendes i min hverdag, tak for det godt valgt RHP:
- Samtaleteknikker, kollegiale forbindelser med andre afdelingssygeplejersker, formuleringer og stikord fra underviserne

Oplever du, at du som mellemlider kan skabe betingelser for et godt arbejdsmiljø på din afdeling?

	Respondenter	Procent
Ja	47	95,9%
Nej	2	4,1%
I alt	49	100,0%

Hvordan?

- Ja det gør jeg, men har fået mere indsigt, forståelse, for at der er mange komponenter der skal spille sammen før det kan lykkes til fulde. Og ikke alle kan jeg styre. Tydelighed og anerkendelse er væsentlige faktorer. Information og en gemmenskuelig organisation.
- Ved at satse på samarbejde og kommunikation på en respektfuld måde
- Jeg vil helst kunne sige "JA", men TrivselOp viste noget andet, da vi er midt i en stor omvæltning og forandringsproces, som aldrig er set så omfangsrig i centrets historie. Jeg har lavet en temadag tilage i januar for hele sekretærgruppen fordi vi var ved at glide fra hinanden og jeg er klar over, at hvis ikke ledelsen og jeg foretager os noget drastisk bliver det snart til en kløft. Vi talte så sent som i dag om problematikken omkring TrivselOp. Lederne har en temadag på Kristineberg medio maj 2011, hvor vi vil følge op på Trivsel Op
- værdsættende tilgang til medarbejderne
- Forsøge, at gribe fat når der er snak i krogene hvad enten det er behandlingen eller kollegaer i mellem! "Gå til Hestens mule" Lytte og vise omsorg til medarbejderne.
- Mit afsnit er bygget op omkring det sikre og sunde arbejdsmiljø.
- Fleksible mødetider. Med til at sætte normerne for rummelighed og tolerance. + anerkendelse /ros
- Jeg kan bl.a. være medvirkende til at sikre kommunikationen internt i organisationen. Jeg skal være bevidst om at fungere som oversætter af budskaber ml. medarbejderne og topledelsen -lede op ad til. Være en god formidler. Understøtte medarbejderne ift. deres ressourcer og kompetencer. Uddelegere ansvar og gøre medarbejderne ansvarlige.
- Øget trivsel; god tone; det lærende miljø; skabe stabilitet; sikre stabilt fremmøde; lavt sygefravær; tillid og tryghed; styrke fagligheden
- Man har et stort ansvar for at sætte emner til debat, sætte rammen for hvad der er god kultur/adfærd på arbejdspladsen, tilstedeværelse i forhold til at "opdage" medarbejdere der har det svært/er under pres og tage initiativ til at tale om det, hvis de ikke kommer selv, oplever at man kan forebygge at noget vokse på den måde
- Delvis, det er svært at efterleve helt forestillingen om hvad der er muligt. Mange modsatrettede krav
- Klar og præcis dialog.
- Jeg kan være med til at bestemme hvordan vi kan agere inden for den ramme vi har udstykket, sørge for at den enkelte har mulighed for at yde sit bedste uden at brænde ud. Være med til at tage arbejdsmiljøet op til debat og holde alle fast på at vi er selv en del af det, Tage fat om sygefraværet inden det løber løbsk og påvirker arbejdsklimaet for alle. Tage TrivselOP på debat, snakke om vores indbyrdes forhold i teamet, sikre mig at medarbejderne er rustet til at møde patienterne bedst muligt.

Hvordan?

- Jeg har som leder en vigtig rolle som rollemodel, og den der er med til træffe beslutninger om forhold til gavn for arbejdsmiljøet
- Ved tydelig kommunikation og nærværenhed overfor personalet. Har siden kurset sat fokus på vold og trusler i afsnittet
- Ved at være lydhør og engageret i personalets trivsel.
- Respektfuld tilgang/ motiverer den enkelte til egenudvikling/ lyttende når jeg bliver opsøgt/ selv opsøger
- Gennem samtaler med medarbejderne og i gruppe sammenhænge
- På rigtig mange områder
- Ved at vægte et tillidsfuldt forhold, så alle medarbejdere kan komme med evt problemområder. Og selvfølgelig en god tone mellem os alle, ved at påpege det i situationer hvor jeg ikke oplever det sker. Trivsel er et område der er fast på personalemødet, hvor forskellige holdninger kan komme i spil. Prioriterer at inddrage også arbejdsmiljørepræsentanten i arbejdet om emnet. Så mange som muligt der har/får fokus på vigtigheden af emnet. Her tænker jeg også på hver enkeltes ansvar for at bidrage til et godt arb.miljø.
- Dette er et måske fordi for mig er arbejdsmiljø et samarbejde mellem leder og medarbejde som gå lige meget begge veje.
- Åbenhed - Klarhed - tydelighed - ikke at nøle og turde tage konflikter og besværlige samtaler når det er aktuelt. At være mere klar på egne faldgrupper og reaktionsmønstre.
- Ved at bede om feedback og tage hånd om de emner personalet bringer op
- Ved først og fremmest og gå forrest med et godt humør, være positiv og vise arbejdsglæde. Afholder 5 min. morgenmøde hver morgen, hvor jeg informerer, såfremt der er noget at informere om samt planlægning af dagens program i fællesskab med sekretærteamet, hvilket giver klarhed og tryghed. Jeg baserer meget min ledelsesstil på mottoet "frihed under ansvar", hvilket teamet håndterer rigtig fint og det har direkte sagt, at det giver dem en større arbejdsglæde at kunne være med til at planlægge og tilrettelægge deres arbejdsopgaver og til dels deres arbejdstid.
- Ved at være tydelig og transparent som leder, være anerkendende og nysgerrig i forhold til medarbejderne og deres arbejde. Ved at sørge for, at alle stemmer bliver hørt. Ved at være tilgængelig, synlig og handlekraftig som leder.
- Dialog.
- Via alle de faktorer som jeg besvarede på forrige side
- Ved bl.a. at have et højt informationsniveau og klare udmeldinger om beslutningsprocesser og medindflydelse, så alle er klare på hvad der er til drøftelse og hvad der til beslutning. Og at man har en oplevelse af at blive hørt.
- Tæt samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanten, fælles fokus på indsatsområder, være transparent overfor medarbejdere og medinddragelse, der giver følelsen af fælles ansvar. Give lyst og tillid til at verbalisere evt problematikker, en af forudsætningerne for at kunne handle når det opstår.
- Det spænder vidt fra at skabe et tillidsfuldt og respektfuldt samarbejde med den enkelte medarbejder og hele gruppen. Til at være i gang sætter for social samvær uden for arbejdstid.
- Fået god dialog på temadag for medarbejderne som vi senere skal følge op på. Positive tilbagemeldinger fra medarbejderne om noget nyt og anderledes.
- Føler jeg kan bidrage nu - mine personaler er fordelt på 10 afsnit, så det er i tæt samarbejde med afsnitsledelserne.
- Og nej. Der er meget jeg ikke selv har indflydelse på.
- Ved at være i tæt dialog med medarbejderne, og som leder sætte arbejdsmiljø på dagsordenen i alle sammenhænge.
- Lige for tiden har vi fokus på de emner, som Trivsel Op satte fokus på. Vi har bl.a. planlagt en hel temadag omhandlende tillid og kommunikation i teamet.

Hvordan?

- Dialog, tillid respekt og fokusering. udvikle et dynamisk samarbejde med SR
 - Høre alle, holde hyppige personalemøder
 - Være aktiv, i talesætte arbejdsmiljøet, få folk til at være en aktiv del af det,
-
- Arbejdstidsplanlægning Fastholdelse af struktur Vide rammer for udførelse af ledelse

Har du erfaring med målrettet at præge arbejdsmiljøet på afdelingen?

	Respondenter	Procent
Ja	43	87,8%
Nej	6	12,2%
I alt	49	100,0%

Hvordan?

- Prøver at inspirere til at tage ansvar for egne handlinger. Rum til refleksion omkring eget virke. Øge flerfagligt samarbejde.
- Støtte konstruktive kræfter i afsnittet og have samtaler med destruktive. Prøvet med vekslende held at få støtte fra ledelsen.
- Jeg forsøger at komme rundt til alle 6 kontorer, hvor der er placeret i alt 14 sekretærer. Men jeg fornemmer samtidig, at det er ikke alt jeg som leder får at høre, som jeg nævnte indledningsvis med afholdelse af møder, hvor ikke alt kommer frem. Jeg tager fat i problemer, når jeg hører om dem. Jeg vil meget gerne bremse negative holdninger inden de vokser sig alt for store.
- Mit afsnit var for nogen år tilbage igennem et psykisk arbejdsmiljøprojekt med udgangspunkt i værdsættende samtale
- At være obs. på at være anerkendende
- I en mindre grad ved at følge op på APV, men også tage fat i snakkerums kulturen!
- Dialog, klare udmeldinger, forudsigelig tillidsskabende ledelse.. Og blot det at tænke at medarbejdere gør deres bedste, mit arbejde er at skabe plads til at de kan gøre deres ypperste.
- se ovenstående
- Være anerkendende i min ledelsesstil. Skabe en tillidsfuld atmosfære fungere som rollemodel Være direkte og stille krav.
- Se ovenstående.
- Det er altså en meeeget lang flereårig proces.....Det er jo netop ved målrettede tiltag i forhold til struktur, kompetenceudvikling osv. osv
- Da jeg blev ansat, var der en meget hård tone også overfor patienter. Ved at tage udgangspunkt i regionens værdier er det lykkedes at "komme" af med nogle af de medarbejdere, der medvirkede til et meget dårligt arbejdsmiljø
- Vi har kørt et USPA forløb
- ved at tage resultaterne af trivselOP op på fælles møde med støtte af supervisor
- Fx. ved at være meget opmærksom på ikke at omtale problemer så nøgternt som muligt og meget gerne bibringe flere perspektiver på en problematik for at se løsninger og anerkende forskellige synspunkter
- Ja ved tydelig ledelse og hjælp i en presset hverdag hvor mellemlederen organiserer arbejdet og hjælper til prioritering af opgaverne
- Ved at tage fat på problemstillinger på personalemøder, ved at holde temadag vedr. både Trivsel OP og seneste ledelsesevaluering

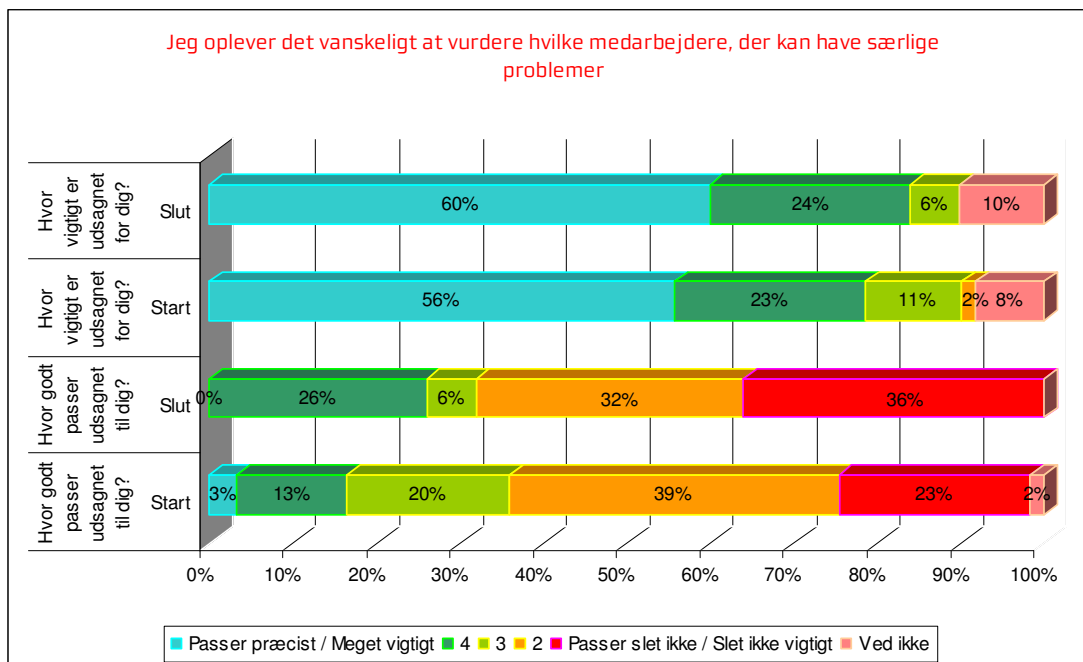
Hvordan?

- Sikre direkte kommunikation.
 - Arbejder med trivsel op resultaterne. Omgangstonen i medarbejdergruppen. Fokus på sygefravær.
 - Ved Trivsel-OP scorede vi på mobning. Det er et emne vi arbejder med. Arb.miljørepr. og ut. har netop meldt os til kursus, så vi kan blive klogere på det.
 - Vi talte om stress og om anerkendelse og hvordan vi fører det ud i livet.
 - Via temadage og herunder målrettet at se på eks. belastede perioder "røde dage / perioder) - at være på forkant og
 - Tager meget sekretærteamet med i de beslutningsprocesser, hvori de selv indgår - dette har jeg erfaret har været godt.
 - På min tidligere arbejdsplads gennemførte vi en større omorganisering af arbejdsrutinerne, hvor et af målene var at give mulighed for bedre feed back. Afholdt flere temadage, blandt andet omkring ikke-voldelig kommunikation.
 - Har været i funktionen og oplever at have tid til også at have fokus på arbejdsmiljøet
 - Være opmærksom på den gode tone, opmærksomhed på den enkelte medarbejder når det kræves og lydhørhed i forhold til problemer, men også at der er plads til "den gode historie"
 - Gode erfaringer, i forhold til planlægning af emner til personalemøde, planlægning af temadag hvor fokus var "den gode dialog". Gennemgang af IPL-kort indsatsområder.
 - Trivsel og opmærksomhed på den enkelte medarbejder og afdeling.
 - ja gennem medinddragelse af alle medarbejdere i at skabe den gode arbejdsplads
 - Gennem tæt samarbejde med teamets arbejdsmiljø repr.
 - indsatsområder som organisering af arbejdet, betydning af pauser, faglig sparring og kompetance udvikling.
 - Lade alle komme til, også dem som ikke tidligere har fået en chance
 - Gennem min arbejdsmiljø gruppe.
-
- Indførelse af struktur Sikring af videreuddannelse Deltagelse i "skarpe" situationer

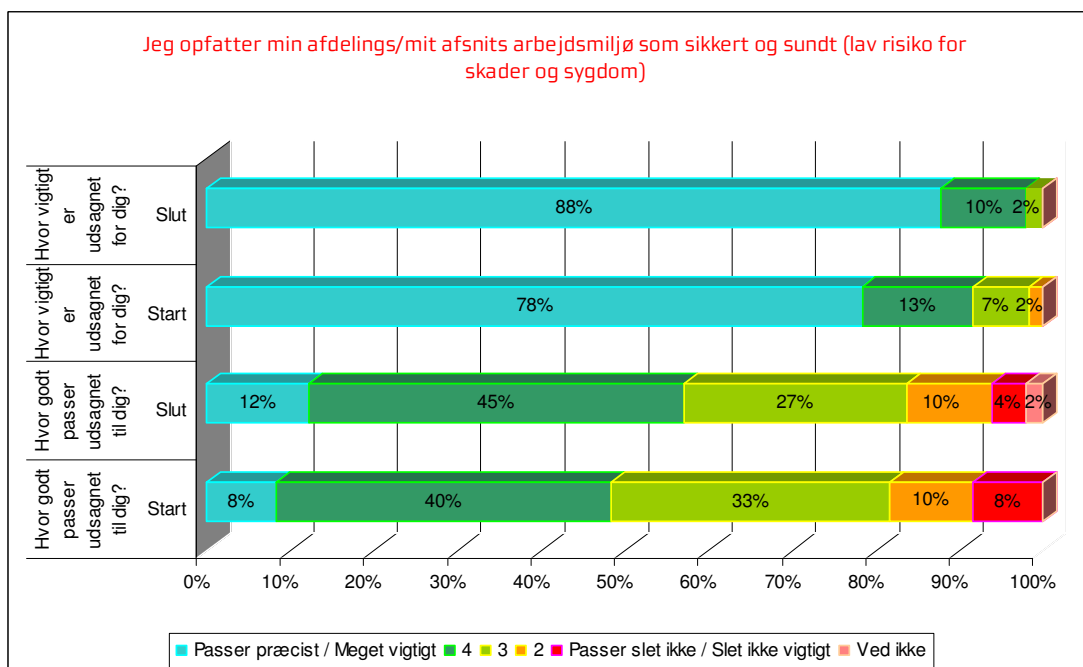
Bilag 3: Svarfordeling på spørgsmål ikke medtaget i rapporten

Figurer over spørgsmål fra virkningsmålingen som ikke er medtaget i rapporten

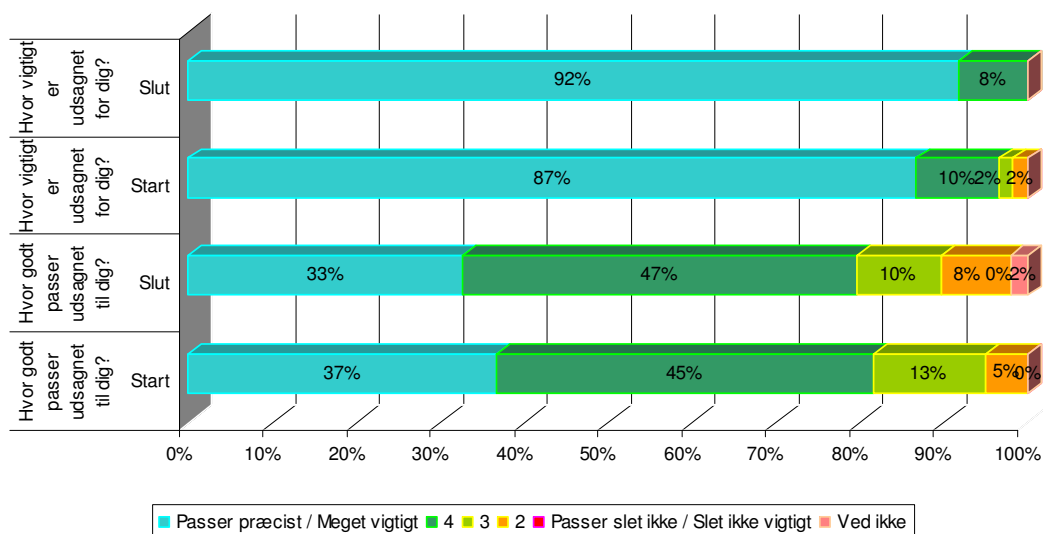
Sygefraværssamtaler



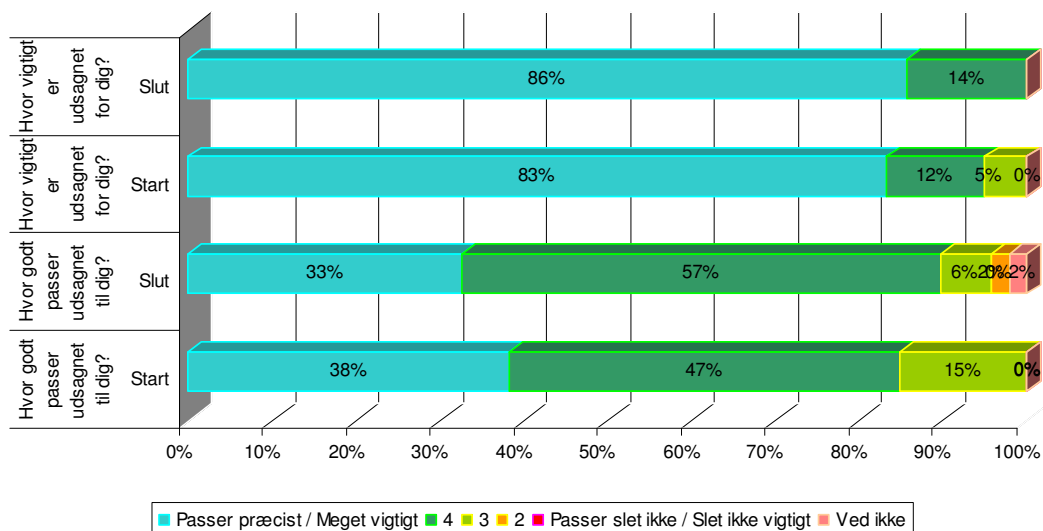
Arbejds miljø



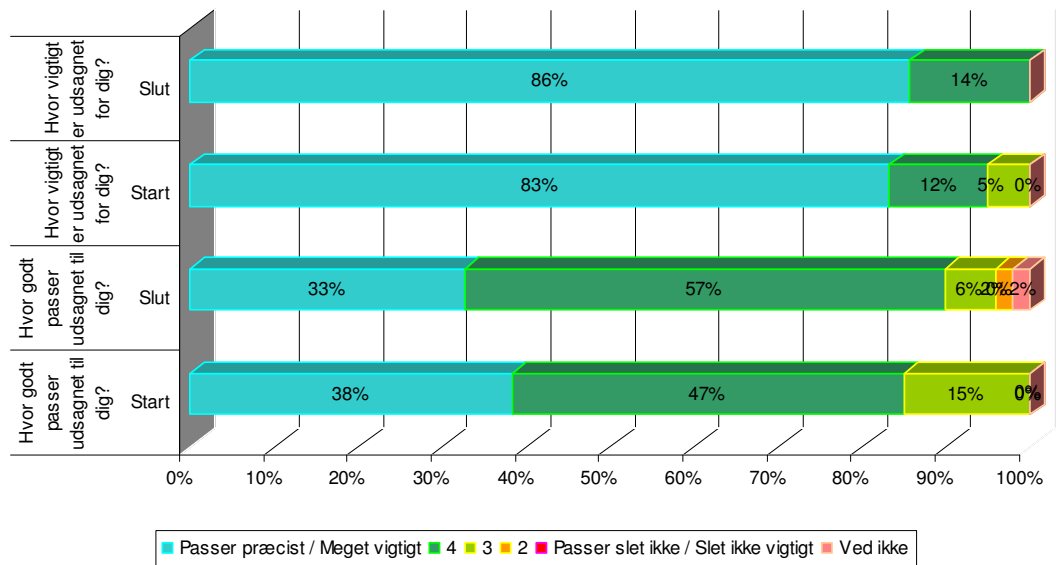
Vi har et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne støtter hinanden i vanskelige situationer på arbejdet



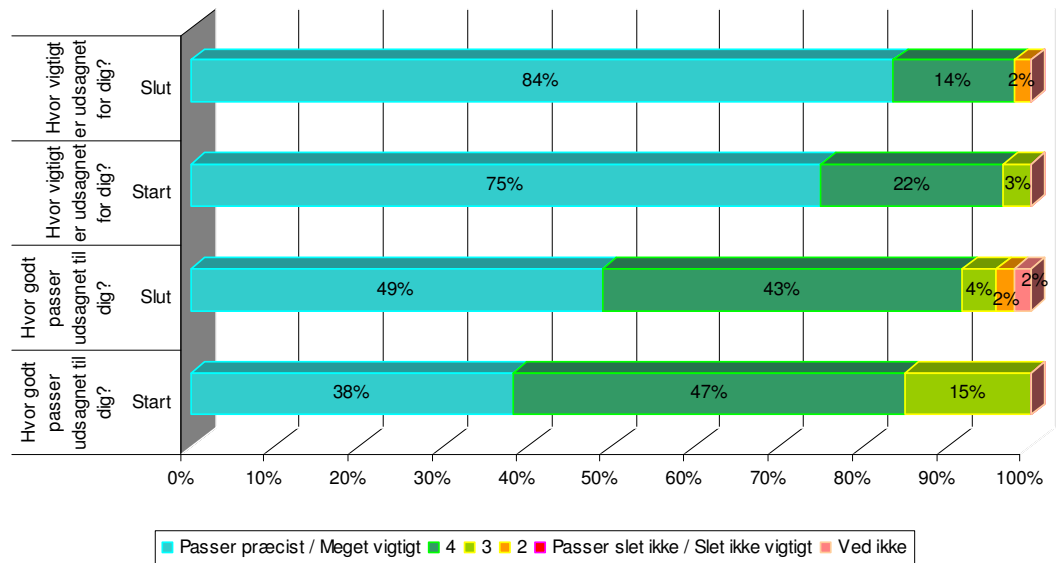
Jeg bidrager som leder til et arbejdsmiljø, hvor det er naturligt at anerkende hinandens arbejdsindsats



Jeg sikrer som leder, at vi behandler hinanden ligeværdigt og med respekt i afdelingen



Jeg tager som leder hånd om medarbejdere med særlige problemer



Bilag 4: Spørgeskemaer Virkningsundersøgelse

Spørgeskema til Mellemledere Baseline måling

Spørgeskema til evaluering af kurset til individuel og arbejdspladsrelateret forebyggelse og håndtering af sygefravær blandt mellemledere i Region Hovedstadens Psykiatri.

Regler og retningslinjer

- Jeg har den information om lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær, som jeg behøver, for at kunne udføre mit arbejde i forbindelse med håndtering af sygefravær overfor mine medarbejdere (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Beskriv hvilken type viden du har særligt nytte af i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner):
- Beskriv hvilken type viden du mangler i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner):
- Som leder sikrer jeg, at mine medarbejdere kender nye regler og retningslinjer, der er relevante i forbindelse med håndtering af sygefravær (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

Samtaler

- Jeg føler mig sikker i at skulle håndtere en sygefraværssamtale (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg oplever det vanskeligt at vurdere, hvilke medarbejdere der kan have særlige problemer (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg oplever, at jeg har de kompetencer og redskaber, der skal til, for at mine medarbejdere har udbytte af sygefraværssamtalerne (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor

vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)

- Beskriv udbyttet af sygefraværssamtalerne:
- Som leder lykkes jeg med at gennemføre motiverende og inspirerende samtaler med mine medarbejdere (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Beskriv hvilke kompetencer eller redskaber du mangler for at kunne gennemføre *den gode samtale*:

Kommunikation

- Jeg kan på konstruktiv vis tale med mine medarbejdere om vanskeligheder i deres arbejde (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Som leder lykkes jeg med at give ros og kritik (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg oplever, at jeg har de kompetencer og redskaber, der skal til, for at holde gode personalemøder (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg oplever, at jeg har de kompetencer og redskaber der skal til, for at diskutere svære eller følsomme emner på personalemøder (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Beskriv hvilke redskaber du mangler til at holde gode møder:

Arbejds miljø på arbejdspladsen

- Jeg opfatter min afdelings/mit afsnits arbejdsmiljø som sikkert og sundt (lav risiko for skader og sygdom) (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg føler mig godt tilpas med den tone og omgangsform, vi har på arbejdspladsen (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Vi har et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne støtter hinanden i vanskelige situationer på arbejdet (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)

- Jeg bidrager som leder til et arbejdsmiljø, hvor det er naturligt at anerkende hinandens arbejdsindsats (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg sikrer som leder at vi behandler hinanden ligeværdigt og med respekt i afdelingen (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg tager som leder hånd om medarbejdere med særlige problemer (f.eks. sygdom eller psykiske problemer) (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Medarbejderne i mit afsnit/min afdeling stoler på, at ledelsen gør et godt stykke arbejde? (i meget høj grad 7 – slet ikke 1)?
- Jeg har tillid til de udmeldinger, som kommer fra medarbejderne (i meget høj grad 7 – slet ikke 1)?
- Jeg er tilfreds med arbejdsmiljøet i mit afsnit/min afdeling (i meget høj grad 7 – slet ikke 1)?

Om kurset

Hvad har fået dig til at tilmelde dig kurset? (åbent spørgsmål)

Hvad forventer du at få ud af kurset? (åbent spørgsmål)

Har du erfaring med sygefraværssamtaler inden kurset? (Ja/nej)

Har du erfaring med gruppesamtaler inden kurset? (Ja/nej)

Hvis du har erfaring med sygefraværssamtalen eller gruppesamtaler vil vi gerne høre om dine erfaringer inden kurset. Må vi kontakte dig angående dine erfaringer? (Ja/nej)

Oplever du, at du som mellemlider kan skabe betingelser for et godt arbejdsmiljø på din afdeling? (Ja/nej)

Hvordan:

Har du erfaring med målrettet at præge arbejdsmiljøet på afdelingen? (Ja/nej)

Hvordan:

Spørgeskema til Mellemledere - SLUTEVALUERING

Spørgeskema til evaluering af kurset til individuel og arbejdspladsrelateret forebyggelse og håndtering af sygefravær blandt mellemledere i Region Hovedstadens Psykiatri.

Regler og retningslinjer

- Jeg har den information om lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær, som jeg behøver, for at kunne udføre mit arbejde i forbindelse med håndtering af sygefravær overfor mine medarbejdere (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Beskriv hvilken type viden du har særligt nytte af i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner):
- Beskriv hvilken type viden du mangler i forbindelse med håndtering af sygefravær (f.eks. viden om lokale eller regionale regler, brug af mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner):
- Som leder sikrer jeg, at mine medarbejdere kender nye regler og retningslinjer, der er relevante i forbindelse med håndtering af sygefravær (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Beskriv hvordan du bruger lovgivning på sygedagpengeområdet og Regionens retningslinjer om sygefravær til at håndtere sygefravær:

Samtaler

- Jeg føler mig sikker i at skulle håndtere en sygefraværssamtale (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg oplever det vanskeligt at vurdere, hvilke medarbejdere der kan have særlige problemer (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg oplever, at jeg har de kompetencer og redskaber, der skal til, for at mine medarbejdere har udbytte af sygefraværssamtalerne (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)

- **Beskriv udbyttet af sygefraværssamtalerne:**
- Som leder lykkes jeg med at gennemføre motiverende og inspirerende samtaler med mine medarbejdere (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Er der fortsat nogle kompetencer eller redskaber du mangler for at kunne gennemføre *den gode samtale* (Ja/Nej)? Hvis ja, hvilke?

Kommunikation

- Jeg kan på konstruktiv vis tale med mine medarbejdere om vanskeligheder i deres arbejde (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Som leder lykkes jeg med at give ros og kritik (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg oplever, at jeg har de kompetencer og redskaber, der skal til, for at holde gode personalemøder (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg oplever, at jeg har de kompetencer og redskaber der skal til, for at diskutere svære eller følsomme emner på personalemøder (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Er der fortsat nogle redskaber du mangler for at holde gode møder (Ja/Nej)? Hvis ja, hvilke?

Arbejds miljø på arbejdspladsen

- Jeg opfatter min afdelings/mit afsnits arbejdsmiljø som sikkert og sundt (lav risiko for skader og sygdom) (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg føler mig godt tilpas med den tone og omgangsform, vi har på arbejdspladsen (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Vi har et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne støtter hinanden i vanskelige situationer på arbejdet (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemlider: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemlider: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)

- Jeg bidrager som leder til et arbejdsmiljø, hvor det er naturligt at anerkende hinandens arbejdsindsats (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg sikrer som leder at vi behandler hinanden ligeværdigt og med respekt i afdelingen (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg tager som leder hånd om medarbejdere med særlige problemer (f.eks. sygdom eller psykiske problemer) (Hvor godt passer udsagnet til dig som mellemleder: Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg oplever at medarbejderne i mit afsnit/min afdeling stoler på, at ledelsen gør et godt stykke arbejde? (Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg har tillid til de udmeldinger, som kommer fra medarbejderne (Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)
- Jeg er tilfreds med arbejdsmiljøet i mit afsnit/min afdeling (Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke) (Hvor vigtigt er udsagnet for dig som mellemleder: Meget vigtigt 5 – Slet ikke vigtigt 1 / ved ikke)

Kurset

- Jeg har fået det ud af kurset som jeg forventede (Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke)
- Mit fokus på arbejdsmiljøbelastninger og forebyggelse er blevet øget efter kurset (Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke)
- Mit fokus på min egen rolle og ansvar er blevet øget efter kurset (Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke)
- Jeg er i højere grad blevet i stand til selvstændigt at håndtere sygefraværs- og arbejdsmiljøproblematikker (Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke)
- Mit eget psykiske arbejdsmiljø er blevet forbedret med de kompetencer jeg har tilegnet mig på kurset (Passer præcist 5 – Passer slet ikke 1 / ved ikke)
- Hvilke redskaber har du især kunnet bruge/tage med fra kurset?
- Yderligere kommentarer om kursusudbyttet?
- Har du erfaring med sygefraværssamtaler efter du er startet på kurset?

- Har du erfaring med gruppesamtaler efter kursusstart?
- Hvis Ja: Må vi have lov til at kontakte dig, for at høre om dine erfaringer?
(Ja/Nej/Tlf. Arbejde:)

Pilotintervention

Formålet er at lade direkte dialog med målgruppen indgå i projektet. Metoden er en temadag med mellemledere og social- og sundhedsassistenter.

Forankring

- Lægger værktøjer og kursusmateriale ud på intranettet og rådgiver i anvendelsen.
- Jeg oplever, at kurset har forbedret min håndtering af fraværende medarbejdere.
- Jeg oplever, at kurset har forbedret min håndtering af arbejdsmiljøproblemer.
- Jeg er i højere grad blevet i stand til at skabe betingelserne for et godt arbejdsmiljø i min afdeling.

Bilag 5: Interviewtemaer fokusgrupper

Interviewguide: Fokusgruppeinterview af mellemedere

- **Præsentation af os** CfK og konsulent/praktikant
- **Formål:** erfaringsopsamling, formidling af kursusmuligheden/-gevinsten til organisationen
- **Anonymitet** båndoptager anvendes som hjælp til referatet, ingen enkeltpersoner vil kunne genkendes.
- **Forløb:** temaer og metode (præsentation af temaer, hvad er en fokusgruppe, form), tidsramme, andet praktisk
- **Kort præsentationsrunde**



Indledende

- 1) Hvilke udfordringer har I primært stået over for som mellemedere mht. sygefraværssamtaler og personalemøder?
- 2) Hvor føler I, at I stadig har brug for eller at I har fået relevante værktøjer til at imødekomme udfordringerne?
- 3) Hvordan har kurset været nyttigt mht. disse udfordringer?
- 4) Hvilke udfordringer står I fortsat tilbage med?

Tema 1: Forventninger til og virkning af kurset

- 1) Hvordan oplevede I kurset?
 - Har I fået det ud af det, som I forventede?
 - Er I fx blevet bedre til at udvise autoritet/empati/handling i forbindelse med sygefravær?
 - Anvende konkrete værktøjer/redskaber overfor medarbejdere?
 - Hvilke? / Hvordan gør I? / Hvordan virker det?
- 2) Har kurset givet tilstrækkelig viden om lovgivning og Regionens retningslinjer?
 - Har I fået viden om, hvilke muligheder og regler der er for medarbejdere med længerevarende sygemelding?
 - Har I fået bedre viden om opsigelsesforløb i forbindelse med sygefravær?
 - Har I fået viden om, hvor I kan hente hjælp til at leve op til regler og lovgivning?
- 3) Forslag til forbedringer af kurset?
 - Er der områder I fortsat mangler viden om?

Tema 2: Samtalen med medarbejder

- 1) Hvordan har kurset forbedret jeres muligheder for at gennemføre en sygefraværssamtale?
 - Har I fået nogle af de redskaber, som I søgte? (kommunikative færdigheder så man fastholder autoritet uden at blive uempatisk)
 - Hvilke? / Hvordan gør I? / Hvordan virker det?

- 2) Hvordan oplever I, at kunne håndtere følsomme områder i en sygefraværssamtale (nogle har få ressourcer, psykiske problemer etc.)?
 - Har kurset givet konkrete redskaber til at håndtere følsomme samtaler
 - Har I erfaringer med at anvende redskaberne fra kurset?
 - Mangler I fortsat redskaber til dette

Tema 3: Personalemøder

- 1) Hvordan har kurset forbedret jeres muligheder for at gennemføre personalemøder?
 - Har I fået nogle af de redskaber, som I søgte? (til større overblik, styring, struktur)
 - Hvilke? / Hvordan gør I? / Hvordan oplever I effekten?
 - Har kurset i højere grad gjort jer i stand til og trykke ved, at udvise den fornødne autoritet samtidig med empati og forståelse for medarbejderen?
- 2) Hvordan oplever I, at kunne håndtere følsomme områder til personalemøder?
 - Har kurset givet konkrete redskaber til at håndtere følsomme samtaler?
 - Har I erfaringer med at anvende redskaberne fra kurset?
 - Mangler I fortsat redskaber til dette

Tema 4: Kommunikation

- 1) Oplever I, at I generelt er blevet bedre til at kommunikere følsomme emner/beskeder til medarbejderne
- 2) Oplever I, at I generelt er blevet bedre til at få medarbejderne til at kommunikere svære emner/beskeder til jer?

Tema 5: Arbejds miljøet som mellemløder

- 1) Hvordan oplever I arbejds miljøet som mellemløder?
 - Hvilke udfordringer har I i forbindelse med at skabe et godt arbejds miljø?
- 2) Forslag til forbedringer



Fokusgruppe evaluering af CAF interventioner i forbindelse med SNIP uddannelsen i Region Hovedstadens Psykiatri

Undersøge hvorvidt CAF har kunnet hjælpe mellemledere på områder, hvor mellemlederne og medarbejdere har været udfordret i forbindelse med sygefravær/raskmelding/TTA.

Derudover:

- CAF interventionens betydning for medarbejder/raskmelding/sygemelding/hjælp til at genoptage arbejdet – hvordan er I blevet hjulpet?
- CAF interventionens betydning for arbejdsmiljøet på afdelingen?
- Betydning af CAF interventionen for afdelingen/mellemlederen - hvordan?
- Eventuelle forskelle mellem erfaringer med Falck Healthcare og CAF – er det ene bedre til at håndtere sygefravær end det andet – hvorfor?

Relevant materiale:

TTA – inspiration til forhold i en raskmeldingsproces.

Coaching med Machmann Berg

Hvilken betydning har coachingen fra Machmann Berg haft for:

- At forbedre arbejdsmiljøet på afdelingerne?
- At opkvalificere mellemledere til at håndtere sygefraværet?
- At nedbringe sygefraværet på afdelingerne?

Relevant infomateriale:

MacMann Bergs slides modul 1 evt. 2 om Systemisk ledelse, AI, coachene samtale - spørgsmålstyper.

Bilag 6: Interviewtemaer medarbejdere

Interviewguide medarbejdere:

Aktuel situation

Har du været sygemeldt/fraværende fra arbejdet i en periode? – hvor længe?

~

Er du tilbage på arbejde? – på fuld tid?

~

Modtager du stadig støtte?

~

Mellemliders håndtering

Hvordan oplever du din mellemliders kompetencer vedrørende sygefravær?

~

Har du erfaring med din mellemliders håndtering af sygefravær fra før SNIP uddannelsen?

~

Har du oplevet en forbedring af din mellemliders håndtering af sygefravær efter SNIP?

~

Hvordan?

~

Effekt

Hvad mener du kan gøres for at forebygge fravær?

~

Hvad har haft effekt for din tilbagevenden på arbejdet?

~

CAF

Tværfaglig udredning fra CAF?

~

Hvilke faggrupper har du været i kontakt med i forbindelse med udredning ved CAF (arbejdsmedicin, fysioterapeut, arbejdspsykologer, socialrådgivere)?

~

Har muligheden for tværfaglig udredning haft betydning for at du (igen) er på arbejde?

~

