

# Langtidsfrisk i Region Sjælland - et grundlag for læring

»Vi har en arbejdsplads, hvor alle udviser omsorg for hinanden«

»Det er meget vigtigt for mig, at jeg har indflydelse på mit arbejde«

»Det er vigtigt, at arbejdet er meningsfuldt, og at vi arbejder frem mod fælles mål«

»Jeg er helt sikker på, at respekt om hinanden, anerkendelse og god tone gør en meget stor forskel på arbejdsindsatsen«

»De faglige kompetencer, udfordringer, godt arbejdsmiljø, gode befriende grin med kollegaer gør, at jeg er glad for at gå på arbejde«

»Det betyder meget for mig at kunne gøre en forskel«

»Jeg har en god leder, gode kollegaer og godt arbejde«

»Det er vigtigt, når jeg tilrettelægger mine opgaver, at jeg oplever både frihed og tillid«

»Et godt forhold til kollegaer og patienter giver stor arbejdsglæde«

»Det betyder meget for mig at blive fagligt udfordret i det daglige. Jeg har brug for, at mine kompetencer og ressourcer bliver efterspurgt«

»Mit arbejde er yderst meningsfuldt«

»Noget af det interessante ved arbejdet er, når man bliver udfordret på sin kreativitet i forhold til at finde løsninger, som passer lige bestemt til denne patient«

»Arbejdsglæde kommer af alles tillid til, at man kan løse sine opgaver«

»Tillid og fleksibilitet er nøgleordene, og når så ens arbejdsindsats bliver værdsat, så kan man gå på vandet«

## Rapport og kvalitativt notat

Undersøgelse og analyse af nærværsfaktorer blandt langtidsfriske i Region Sjælland

**Titel:**

”Langtidsfrisk i Region Sjælland – et grundlag for læring.  
Undersøgelse og analyse af nærværsfaktorer blandt langtidsfriske i  
Region Sjælland.”

**Udgivet:**

Februar 2014

**Cabi:**

Seniorkonsulent Anette Hansen og seniorkonsulent Kim Madsen.

**Region Sjælland, projektgruppe Koncern HR:**

HR- og arbejdsmiljøkonsulent Lene Winther Grøndahl, HR-konsulent  
Tanja Busk Sloth, HR- og kommunikationskonsulent Alnaz Sarraf,  
HR udviklingschef Kim Leck Fischer, analysekonsulent Louise Stub  
Hansen.

# Indhold

1	Indledning .....	4
2	Baggrund .....	4
3	Resume .....	5
	3.1 Medarbejderundersøgelsen .....	5
	3.2 Lederundersøgelsen .....	7
4	Om undersøgelsen .....	8
	4.1 Om medarbejderundersøgelsen .....	9
	4.2 Om lederundersøgelsen .....	11
	4.3 Om fokusgruppeinterviews .....	11
5	Hvem er de langtidsfriske? .....	12
	5.1 Køn .....	12
	5.2 Alder .....	13
	5.3 Deltids- og fuldtidsansættelse .....	13
	5.4 Uddannelsesmæssig baggrund .....	14
	5.5 Medarbejdere med personaleledelsesansvar .....	15
6	Hvad siger de langtidsfriske? .....	16
	6.1 Væsentligste faktorer .....	16
	6.2 Faktorer fra forskning .....	19
	6.3 Faktorer fra Region Sjællands trivselsmåling .....	21
	6.4 Faktorer af betydning for tilfredshed med arbejdet .....	23
7	Langtidsfriske og sygenærvær .....	24
	7.1 Omfang og hyppighed .....	25
	7.2 Faktorer af betydning for at gå syg på arbejde .....	26
8	Lederne .....	29
	8.1 Om lederrespondenterne .....	29
	8.2 Lederne om langtidsfriske .....	31
	8.3 Lederne om sygenærvær .....	35
	8.4 Lederne om sygefravær .....	37
	8.5 Om forskellige elementer af deres rolle som leder .....	38
	8.6 Hvad ønsker lederne støtte til? .....	40
9	Særlige opmærksomhedspunkter .....	43
10	Kvalitativt notat .....	45
	10.1 De væsentligste faktorer for, at de langtidsfriske har få sygefraværsgange .....	45

10.1.1 Arbejdsmoral.....	46
10.1.2 At trives med sit arbejde.....	47
10.1.3 At være engageret i sit arbejde.....	48
10.1.4 At have indflydelse på sit arbejde.....	48
10.1.5 Balancen mellem arbejde og privatliv.....	49
10.1.6 Generelle tilfredshedsfaktorer.....	49
10.2 Arbejds miljøets betydning for at vedblive at være langtidsfrisk.....	50
10.3 Om sygenærvær.....	51
10.4 Om ledelse.....	52
10.5 Opmærksomhedspunkter fra fokusgrupperne.....	53

# 1 Indledning

Denne rapport indeholder resultaterne af en stor undersøgelse, der er foretaget i Region Sjælland i efteråret 2013, som handler om regionens langtidsfriske<sup>1</sup> medarbejdere.

I Region Sjælland definerer man langtidsfrisk som medarbejdere, der højst har fem sygefraværdsdage om året to år i træk.

Undersøgelsen er foretaget blandt de medarbejdere, der i perioden 1. juli 2011 til 30. juni 2013 var langtidsfriske, månedslønnede og ansat i hele perioden og på undersøgelsestidspunktet. Der er tale om medarbejdere både med og uden ledelsesansvar.

Med denne undersøgelse af virksomhedens langtidsfriske medarbejdere har regionen ønsket at tilvejebringe et konkret grundlag for at forstå, hvad der skaber nærværende medarbejdere – altså medarbejdere, der er til stede på arbejdspladsen. Det at være langtidsfrisk er ikke nødvendigvis lig med, at man er mere rask end andre. Det at være langtidsfrisk handler om, at man har ingen eller få sygefraværdsdage. Resultaterne fra undersøgelsen skal bruges til at iværksætte målrettede sundheds- og nærværsfremmende initiativer til gavn for alle medarbejdere i Region Sjælland.

Undersøgelsen blandt de langtidsfriske er suppleret med en spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige ledere med personaleansvar i Region Sjælland. Den har til formål at give viden om, hvordan regionen ledelsesmæssigt kan understøtte, at medarbejderne kan være – og vedbliver at være – langtidsfriske. De to kvantitative undersøgelser suppleres efterfølgende af kvalitative fokusgruppeinterviews med forskellige udvalgte medarbejdergrupper. Formålet med de kvalitative interviews er at sætte de kvantitative resultater i dialog med henblik på at få belyst, hvilke indsatser og adfærdssændringer der kan understøtte en positiv udvikling i andelen af bæredygtigt langtidsfriske.

Analyserapporten er suppleret i februar 2014 med et kvalitativt notat udarbejdet på baggrund af fire fokusgruppeinterviews (kap.10). Den samlede undersøgelse er gennemført af Cabi i perioden september 2013 til februar 2014.

## 2 Baggrund

Region Sjælland er en stor arbejdsplads med godt 15.000 månedslønnede medarbejdere. 11.548 af disse medarbejdere var ansat i hele den toårige periode og på undersøgelsestidspunktet. Ca. 36 procent af disse medarbejdere lever op til regionens definition af at være langtidsfriske. Region

<sup>1</sup> Begrebet "langtidsfrisk" blev oprindeligt udviklet af den svenske idrætslæge Johnny Johnsson. En svensk undersøgelse foretaget af Gunnar Aronsson og Tomas Lindh har afdækket faktorer af betydning for langtidsfriskhed. I Danmark er det især trivselsekspert Henrik Krogh, der har arbejdet med begrebet.

Sjælland har opgjort, at 6,8 procent af medarbejderne overhovedet ingen sygefraværdsdage har haft i perioden.

Region Sjælland har med deres sygefraværspolitik "Fra fravær til nærvær" og projektet "Mening og Sundhed – nedbring sygefraværet" valgt at skærpe sit fokus og sætte aktiviteter og handlinger i gang, der kan bidrage til at håndtere sygefraværet effektivt og målrettet.

Region Sjællands ønske er, at undersøgelsen blandt deres langtidsfriske skal give viden om, hvad der er vigtigt for, at medarbejderne er nærværende. Viden, der kan være med til at pege på, hvilken indsats der kan understøtte nærværet.

Der findes ikke på nuværende tidspunkt andre lignende undersøgelser i så stor en virksomhed i Danmark med udgangspunkt i de langtidsfriske medarbejdere. Denne undersøgelse er således unik i forhold til at bidrage til den faktuelle viden på området.

## 3 Resume

I dette kapitel sammenfattes i hovedtræk de væsentligste fund i undersøgelsen blandt langtidsfriske medarbejdere i Region Sjælland og undersøgelsen blandt Region Sjællands ledere med personaleansvar.

### 3.1 Medarbejderundersøgelsen

- 36 procent af Region Sjællands medarbejdere lever op til regionens definition af at være langtidsfriske. Det vil sige 4.169 medarbejdere (med og uden ledelsesansvar), hvoraf 77 procent har besvaret spørgeskemaet.
- Blandt mændene er andelen, der er langtidsfriske, væsentligt højere end blandt kvinderne – godt halvdelen af de mandlige medarbejdere i Region Sjælland er langtidsfriske.
  - Der er forholdsmæssigt flere ledere blandt de mandlige langtidsfriske.
  - Der er forholdsmæssigt flere med en længerevarende videregående uddannelse bag sig blandt de mandlige langtidsfriske.
- Andelen af langtidsfriske stiger med alderen.
- Der er forholdsmæssigt flere langtidsfriske blandt fuldtidsansatte end deltidsansatte.
- 65 procent af Region Sjællands ledere med personaleansvar er langtidsfriske.

Af de faktorer, som de langtidsfriske peger på, er de væsentligste i forhold til, at de har få sygefraværdsdage, er de to faktorer flest peger på personrelaterede, nemlig "at de sjældent er syge", og "at de har en høj arbejdsmoral". En tredjedel af medarbejderne har udelukkende peget på personrelaterede faktorer, knap en femtedel udelukkende på arbejdspladsrelaterede faktorer, og næsten

halvdelen har peget på begge typer af faktorer<sup>2</sup>. Herefter peger de på arbejdspladsrelaterede faktorer, nemlig "at de trives godt med det arbejde, de har", og "at de er engagerede i deres arbejde". Disse to faktorer svarer godt til, hvad lederne peger på, når de vurderer, hvad, de mener, er væsentligt i forhold til, at deres medarbejdere er langtidsfriske.

Undersøgelsen viser, at andelen af de langtidsfriske medarbejdere, som peger på "at være engageret i sit arbejde", som væsentlig faktor for at de har få sygefraværsdage, stiger støt med alderen. Mænd peger en del hyppigere end kvinder på det "at være i god fysisk form" og "at være engageret i sit arbejde", mens kvinder hyppigere end mænd peger på den faktor, "at de sjældent er syge". Langtidsfriske ledere peger hyppigere end langtidsfriske medarbejdere på faktoren "at være engageret i sit arbejde".

Af arbejdspladsrelaterede faktorer, som forskning<sup>3</sup> viser, har betydning for at være langtidsfrisk, viser der sig i fuld overensstemmelse hermed en tendens til, at de langtidsfriske medarbejdere i Region Sjælland har høj arbejdsglæde, oplever sig som kompetente medarbejdere på deres rette arbejdsmæssige hylde med relativ høj grad af stolthed over deres arbejde.

Top fire af faktorer, som de langtidsfriske angiver har væsentlig betydning for, at de er tilfredse med deres arbejde, er:

- 1) Arbejdet er meningsfuldt
- 2) Har gode kolleger
- 3) Har indflydelse på, hvordan arbejdet udføres
- 4) Kan levere god kvalitet.

En markant større andel af langtidsfriske ledere med personaleansvar angiver faktoren "at have indflydelse på, hvordan vedkommende udfører sit arbejde", men også "at arbejdet er meningsfuldt", mens relativt få angiver det "at have gode kolleger" som væsentligste faktor.

39 procent af de langtidsfriske har angivet, at de ikke en eneste gang det seneste år er gået syge på arbejde. 61 procent har gjort det én eller flere gange. Der ses en tendens til, at jo hyppigere de langtidsfriske angiver, at de er gået på arbejde, selvom de var syge det seneste år, desto hyppigere peger de på den faktor, "at det går ud over kollegerne, hvis de sygemelder sig", som en af de væsentligste faktorer i forhold til at have få sygefraværsdage.

Blandt Region Sjællands langtidsfriske er der en mindre gruppe på tre procent, der er direkte i en risikogruppe for at blive langtidssygemeldte<sup>4</sup>, da de angiver at være gået syge på arbejde fem eller flere gange indenfor det seneste år. De tre procent scorer væsentligt lavere end gennemsnittet på faktorer som, at de "oplever at få god støtte fra nærmeste leder, når de har en særlig svær arbejdsopgave", at de "oplever, at der er balance mellem deres privatliv og arbejdsliv", og at de "oplever,

---

<sup>2</sup> De 11 faktorer er blevet inddelt i to kategorier – de personrelaterede og de arbejdspladsrelaterede. Følgende fire faktorer er kategoriseret som personrelaterede: "Er sjældent syg", "Har en høj arbejdsmoral", "Har en sund livsstil" og "Er i god fysisk form". De øvrige syv faktorer er kategoriseret som arbejdspladsrelaterede. Kategoriseringen forenkler indholdet i faktorerne, idet man ikke kan skelne skarpt mellem, om de er arbejdsrelaterede eller personrelaterede, da det ene kan have indflydelse på det andet.

<sup>3</sup> G. Aronsson, og T. Lindh: "Långtidsfriskas arbetsvillkor: et populationsstudie", Arbete och hälsa, 2004:10

<sup>4</sup> ASUSI, Delpjekt Sygenævær, september 2008, CFSU, [www.asusi.dk](http://www.asusi.dk)

at ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde”. En lidt større gruppe på otte procent angiver at gå syge på arbejde tre til fire gange om året.

De faktorer, der hyppigst er angivet som væsentlige for, at nogle af de langtidsfriske går syge på arbejde, er hensynet til kollegerne, hensynet til patienter, brugere og beboere, det at arbejdet hober sig op, hvis man er væk, og endelig det, at de sætter en ære i ikke at have sygefravær.

Blandt de, der går syge på arbejde, ses en tendens til, at jo flere gange på et år de gør det, jo hyppigere peger de på faktoren, ”fordi det ellers går ud over kollegerne”. Der er en større andel af ledere, der peger på den faktor, ”at deres arbejde ellers hober sig op”, mens en større andel af de langtidsfriske uden ledelsesansvar peger på ”hensynet til kolleger”.

## 3.2 Lederundersøgelsen

For at det samlede materiale bliver et anvendeligt grundlag, for at Region Sjælland kan målrette fremtidige indsatser for at fremme trivsel og nærvær i virksomheden, er der foretaget en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere med personaleansvar.

- Per 22. oktober 2013 var der 805 ledere med personaleansvar i Region Sjælland.
- 74 procent af lederne har svaret på spørgeskemaet.
- Ca. halvdelen af lederne har personaleansvar for over 25 medarbejdere.
- Godt halvdelen af lederne har over 10 års anciennitet.
- 75 procent af lederne angiver, at de har gennemført eller er i gang med en lederuddannelse.
  - Langt størstedelen på et relativt højt niveau, idet 81 procent af dem angiver, at det er enten på diplom- eller masterniveau.

I forhold til at understøtte, at deres medarbejdere er eller bliver langtidsfriske, er der flest ledere, der peger på det, ”at medarbejderne finder mening i deres arbejde”, og ”at de bliver inddraget”. Hvor over en tredjedel af de ledere, der har under 10 medarbejdere, vurderer det ”at støtte medarbejderne til bedre at kunne overskue og håndtere arbejdsopgaver” som en af de væsentligste faktorer, er det under en femtedel af de ledere, der har 50 medarbejdere eller flere.

I forhold til hvad lederne vurderer, er de væsentligste årsager til, at nogle medarbejdere er langtidsfriske, peger langt de fleste på arbejdspladsrelaterede faktorer som, ”at de trives godt med deres arbejde”, og ”at de er engagerede i deres arbejde”. Langt færre peger på de personrelaterede faktorer, som medarbejderne angav. Der er en væsentligt større andel af lederne med under 25 medarbejdere, der har peget på den faktor, at medarbejderne er engagerede i deres arbejde, som væsentlig, end blandt lederne med flere medarbejdere.

Ni procent af lederne angiver, at de jævnligt eller hyppigt oplever, at de har medarbejdere, der går syge på arbejde, og blandt de ledere er der en overvægt af ledere, der har over 25 medarbejdere. 85 procent har angivet, at de en gang imellem har medarbejdere, der går syge på arbejde. Ledernes bud på væsentlige faktorer, i forhold til at nogle medarbejdere går syge på arbejdet, stemmer stort set overens med medarbejdernes angivelser.



41 procent af lederne oplever at have udfordringer med for meget sygefravær. Ca. to tredjedele af dem angiver infektionssygdomme som en af de væsentligste årsager, mens ca. en tredjedel angiver private udfordringer som fx manglende overskud, handicappede børn, syge pårørende, skilsmisse.

Der er en markant stigende andel af ledere, der markerer, at de har udfordringer med sygefravær, jo flere medarbejdere de er ledere for – fra en femtedel til halvdelen. Jo færre medarbejdere, de er ledere for, jo større andel af dem angiver private årsager til sygefravær som en væsentlig årsag til udfordringerne – svingende fra en tredjedel til over halvdelen.

Generelt ses god sammenhæng mellem, hvad lederne vurderer, der er væsentligt i forhold til at deres medarbejdere er og bliver langtidsfriske, og hvordan de vurderer forskellige elementer af deres lederrolle. Dog scorer ca. 40 procent relativt lavt på det element, ”at deres medarbejdere oplever, at de reagerer hurtigt, hvis en af medarbejderne ikke trives”. Godt halvdelen af lederne scorer også relativt lavt på elementet om ”at afsætte tid og ressourcer til at udvikle medarbejdernes faglighed”. Ligeledes scorer over halvdelen af lederne relativt lavt på deres vurdering af, ”om deres medarbejdere oplever, at de udstikker tydelig retning for deres arbejde”.

I forhold til hvad lederne ønsker mere hjælp til i deres ledelse for at fremme, at deres medarbejdere er langtidsfriske og bliver ved med at være det, angiver lidt over en fjerdedel, at de ønsker mulighed for at erfaringsudveksle med andre ledere i forhold til strategi for og udmøntning af sygefraværspolitikken. Det er især ledere med over 25 medarbejdere. Der er også en fjerdedel, der ønsker bedre overblik over de forebyggende muligheder. Her ses en overvægt af ledere med 25 eller færre medarbejdere.

Rigtig mange ledere har peget på de temaer, der handler om støtte til dialogen med medarbejderne og udvikling af ledernes dialogkompetencer. Lederne med over 25 medarbejdere efterlyser især støtte til dialogen med medarbejdergruppen, mens lederne med færre medarbejdere i højere grad peger på støtte til den individuelle dialog, fx i forhold til at afholde svære samtaler. Ledere uden lederuddannelse peger generelt hyppigere på faktorer, de har brug for støtte til, end ledere med lederuddannelse. En del af lederne har kommenteret, at de først og fremmest ville ønske bedre balance mellem ressourcer og opgaver.

## 4 Om undersøgelsen

Undersøgelsen består af tre dele:

1. Spørgeskemaundersøgelse blandt langtidsfriske (både med og uden ledelsesansvar)
2. Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere med personaleansvar
3. Fokusgruppeinterviews med fire særligt sammensatte fokusgrupper.

Udarbejdelse af spørgeskemaer og guide for fokusgruppeinterviews er foretaget af Cabi i tæt samarbejde med Koncern HR i Region Sjælland.

Udover den viden, som selve undersøgelsen frembringer, vil der løbende blive inddraget viden fra andre undersøgelser, forskning og statistik i analysedelen.

Det skal understreges, at en undersøgelse af den her art aldrig kan give et helt nøjagtigt billede af virkeligheden. Udover den mulige fejlkilde, der altid vil være i en spørgeskemaundersøgelse, vil der ske tolkninger undervejs, som ikke nødvendigvis svarer fuldstændig til respondenternes vurderinger eller hensigter.

## 4.1 Om medarbejderundersøgelsen

De langtidsfriske medarbejdere i Region Sjælland per 30. juni 2013 er identificeret ud fra ansatte, der opfylder følgende betingelser:

- Er månedslønnet
- Har været ansat i hele den toårige periode fra 1. juli 2011 til 30. juni 2013 og på undersøgelsestidspunktet
- Har haft højst fem sygefraværdsdage per år i hver af perioderne 1. juli 2011 til 30. juni 2012 og 1. juli 2012 til 30. juni 2013<sup>5</sup>
- Per 30. juni 2013 er der i alt 11.548 medarbejdere, der er månedslønnede og har været ansat i hele den toårige periode. Heraf er 4.169 langtidsfriske, hvilket svarer til 36 procent af de 11.548 medarbejdere.

Sammenligner man de langtidsfriske medarbejdere med den generelle medarbejdersammensætning i Region Sjælland, hvad angår køn, alder og ansættelsesforhold, ser vi, at der er forholdsmæssigt flere mænd blandt de langtidsfriske, at der er forholdsmæssigt flere medarbejdere over 40 år og forholdsmæssigt flere fuldtidsansatte end deltidsansatte.

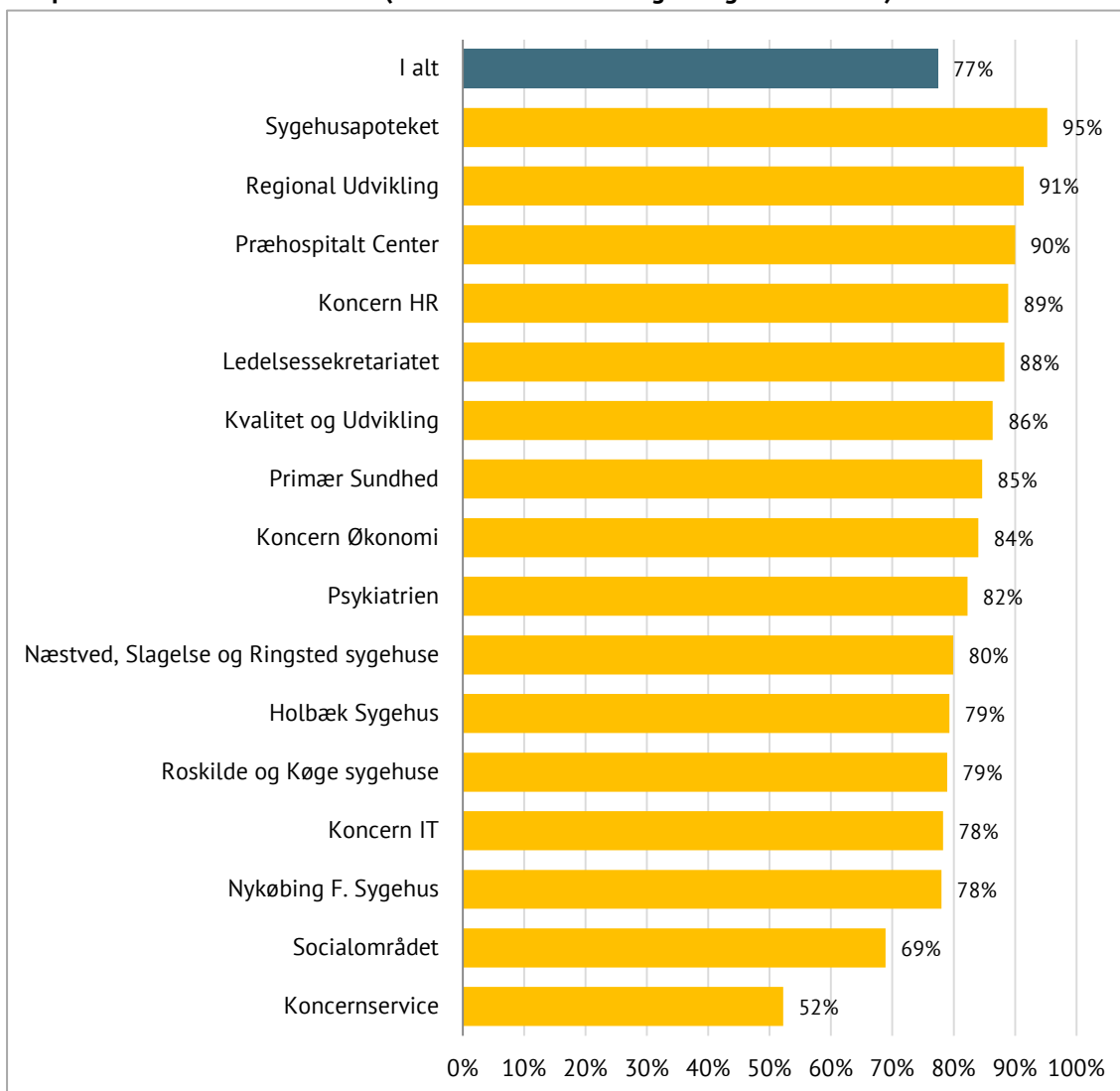
77 procent af de langtidsfriske har besvaret spørgeskemaet, hvilket må siges at være en relativt høj svarprocent. Som det fremgår af Figur 1, svinger svarprocenten lidt indenfor de enkelte virksomhedsområder og tværgående centre.

---

<sup>5</sup> Det er således Region Sjællands egen definition, der ligger til grund for den udvalgte population. Definitionen er relativt bred ift. andre undersøgelser, der svinger fra nul sygefraværdsdage til under fem sygefraværdsdage. Det giver en stor andel af medarbejdergruppen – ca. en tredjedel – der defineres som langtidsfriske. Det må formodes, at den omstændighed giver et mere uklart undersøgelsesresultat, end hvis man havde valgt en snævrere definition.

Figur 1

## Svarprocent i de enkelte enheder (virksomhedsområder og tværgående centre)



Især er der opnået en noget lavere svarprocent i to enheder, nemlig Socialområdet og Koncernservice med svarprocenter på henholdsvis 69 og 52. De langtidsfriske medarbejdere i disse to enheder fordeler sig stort set som alle langtidsfriske med hensyn til køn og alder. Derimod er deltidsansatte lidt underrepræsenteret blandt respondenterne. Således har omkring 15 procent af undersøgelsens deltagere fra disse to enheder angivet, at de er ansat på deltid, mens Region Sjællands egne tal viser, at 25-30 procent af de langtidsfriske i de to enheder er ansat på deltid<sup>6</sup>.

I hver af de øvrige enheder fordeler de langtidsfriske, der har besvaret undersøgelsen, sig i meget høj grad som alle langtidsfriske i den enkelte enhed med hensyn til køn, alder og deltids- og fuldtidsansættelse. Deltagerne i undersøgelsen er altså med andre ord i høj grad repræsentative for samtlige langtidsfriske i disse enheder med hensyn til køn, alder og deltids-/fuldtidsansættelse.

<sup>6</sup> Af denne grund er der foretaget en statistisk vægtning af de indsamlede data. Denne vægtning gør dels, at de enkelte enheder kommer til at fylde lige så meget i resultaterne, som de gør i virkeligheden, dels at deltidsansatte kommer til at fylde lige så meget i resultaterne, som de gør i virkeligheden i de to enheder Socialområdet og Koncernservice. Den statistiske vægtning betyder, at resultaterne bliver mere repræsentative for den samlede population af langtidsfriske i Region Sjælland. De efterfølgende resultater er således alle underlagt denne statistiske vægtning, med mindre andet er angivet.

Mail og spørgeskema til de langtidsfriske medarbejdere fremgår af Bilag 1. De konkrete besvarelser på de enkelte spørgsmål fremgår af Bilag 2.

## 4.2 Om lederundersøgelsen

Undersøgelsen blandt ledere med personaleansvar er gennemført i oktober-november 2013. Region Sjælland udsendte den 21. oktober 2013 en e-mail til 805 ledere med personaleansvar, hvor undersøgelsen og dens formål blev introduceret.

Cabi udsendte efterfølgende den 22. oktober 2013 en e-mail med link til spørgeskema til de 805 ledere med personaleansvar. I alt 596 ledere med personaleansvar har svaret på undersøgelsen, hvilket giver en relativt høj svarprocent på 74<sup>7</sup>.

Kombination af den høje svarprocent og repræsentativitet på enheder og køn gør, at respondenterne med stor sikkerhed kan antages at udgøre et repræsentativt udsnit af alle ledere med personaleansvar i forhold til netop disse faktorer.

Mail og spørgeskema til lederne fremgår af Bilag 3. De konkrete besvarelser på de enkelte spørgsmål fremgår af Bilag 4.

## 4.3 Om fokusgruppeinterviews

Fokusgruppeinterviewene er afholdt i januar 2014 på baggrund af blandt andet den kvantitative analyse, hvor resultaterne bliver uddybet, og deltagernes meninger og ideer til, hvordan de faktorer, som fremmer andelen af langtidsfriske, kommer i spil.

Der er afholdt fire fokusgruppeinterviews med følgende forskellig medarbejdersammensætning:

- Langtidsfriske medarbejdere
- Langtidsfrisk afdeling
- Ledere
- Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter.

Resultaterne fra den kvalitative undersøgelse er sammenfattet i et notat, som bringes i forlængelse af den kvantitative analyserapport.

---

<sup>7</sup> Der er opnået en noget lavere svarprocent i tre enheder, nemlig Sygehusapoteket, Koncern IT og Koncern Økonomi på henholdsvis 61, 40 og 29. Der er i alt 40 ledere med personaleansvar i disse tre afdelinger, hvilket svarer til fem procent af alle ledere med personaleansvar i Region Sjælland. Blandt de ledere med personaleansvar, der har besvaret undersøgelsen, udgør ledere fra disse tre afdelinger kun tre procent af respondenterne. Den lavere svarprocent i disse tre enheder påvirker derfor ikke det samlede resultat på tværs af enheder i en grad, som stiller spørgsmålstegn ved undersøgelsens repræsentativitet.

## 5 Hvem er de langtidsfriske?

Af 4.1 fremgik det, at gruppen af langtidsfriske adskiller sig på flere punkter i forhold til den generelle medarbejdersammensætning i Region Sjælland. Vi så, at der er forholdsvis flere mænd end kvinder, forholdsvis flere medarbejdere over 40 år og forholdsvis flere fuldtidsansatte end deltidsansatte.

Sammenholdt med faktuel viden om sygefravær er det forventeligt, og på disse parametre adskiller Region Sjælland sig derfor ikke fra landstendenserne<sup>8</sup>.

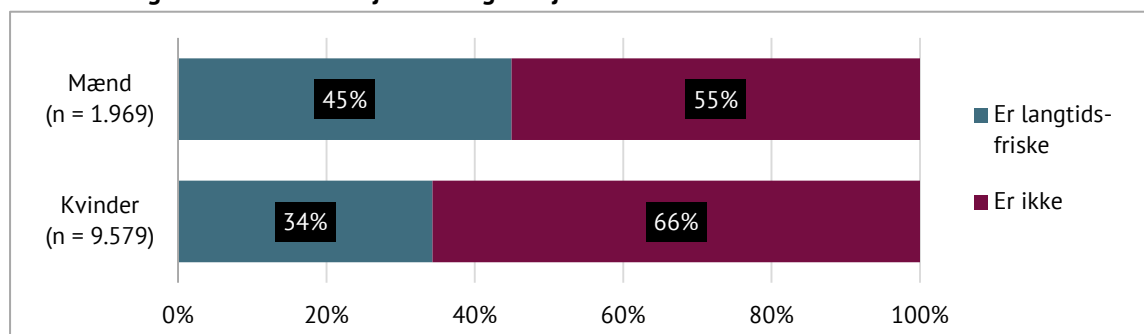
I de følgende afsnit vil vi gå dybere ned i, hvad undersøgelsen kan sige om de langtidsfriske ud fra køn, alder, deltids-/fuldtidsansættelse, uddannelsesmæssig baggrund og i forhold til, om de har ledelsesansvar.

### 5.1 Køn

Ca. en femtedel af medarbejderne i Region Sjælland er mænd. Godt halvdelen af dem er langtidsfriske, mens ca. en tredjedel af de kvindelige medarbejdere er langtidsfriske, som det fremgår af Figur 2 nedenfor.

**Figur 2**

**Andel af langtidsfriske medarbejdere i Region Sjælland – efter køn**



Der er altså en markant overrepræsentation af mænd i gruppen af langtidsfriske medarbejdere. Generelt ved vi, at kvinder har højere sygefravær end mænd, men fundet af den her forholdsvis større andel af mænd, der er langtidsfriske, har foranlediget, at vi har kigget på, hvad der i øvrigt er karakteristisk for gruppen af langtidsfriske mænd blandt respondenterne i undersøgelsen, hvad angår alder, uddannelsesmæssig baggrund og i forhold til om de har ledelsesopgaver med personaleansvar.

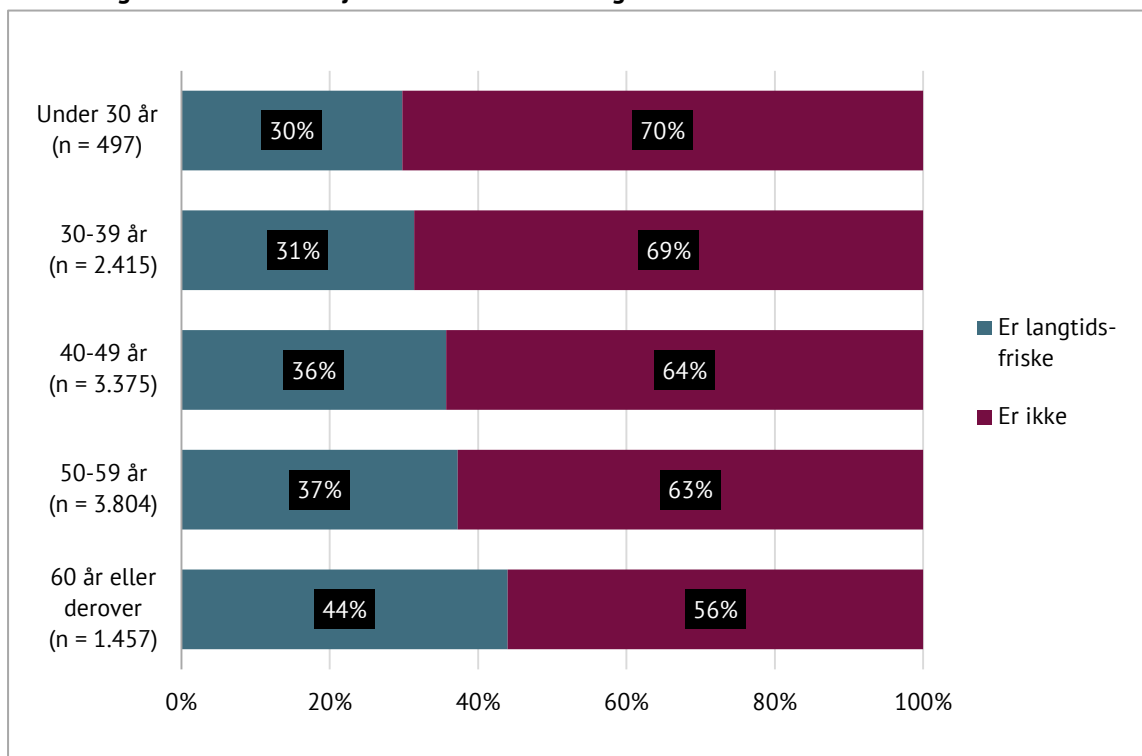
Her ser vi, at der blandt de langtidsfriske mænd er forholdsmæssigt flere over 60 år, flere med en lang videregående uddannelse, flere fuldtidsansatte og flere med ledelsesopgaver med personaleansvar. Så udover køn spiller alder, uddannelsesbaggrund, om man er fuldtids- eller deltidsansat og ledelsesansvar ind.

<sup>8</sup> Kilde: Danmarks Statistik NYT 14/11-13

## 5.2 Alder

Som Figur 3 nedenfor viser, stiger andelen af langtidsfriske i de forskellige alderskategorier med alderen. Statistisk ved vi, at det gennemsnitlige fravær og især det langvarige sygefravær også stiger med alderen. Det gør sig også gældende i Region Sjælland, dog undtaget gruppen af over 60-årige, hvor kurven knækker nedad<sup>9</sup>.

**Figur 3**  
**Andel langtidsfriske medarbejdere – efter alderskategorier**



Note:

Figuren ovenfor viser andelen af langtidsfriske i hver alderskategori ift. det samlede antal medarbejdere i kategorien

Andelen af langtidsfriske stiger således med alderen. Blandt andelen af langtidsfriske over 60 år, er der samtidig en markant overrepræsentation af mænd og medarbejdere med en lang videregående uddannelse. Kurven ser lidt anderledes ud blandt langtidsfriske ledere, hvor andelen af langtidsfriske falder markant for aldersgruppen over 60 år.

## 5.3 Deltids- og fuldtidsansættelse

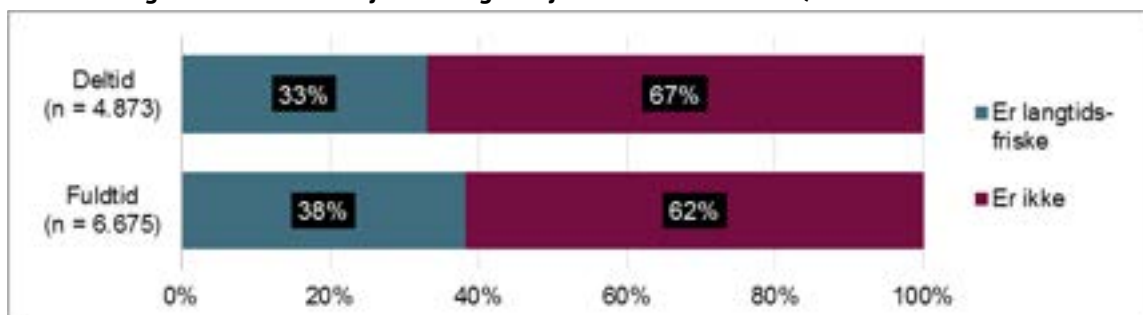
Andelen af langtidsfriske, der er deltidsansatte<sup>10</sup>, er forholdsvis mindre end andelen af langtidsfriske, der er fuldtidsansatte, hvilket fremgår af Figur 4 nedenfor.

<sup>9</sup> Kilde: "Fakta om sygefraværet i Region Sjælland 2012"

<sup>10</sup> Deltidsansat = Under 37 timer om ugen

Figur 4

Andel af langtidsfriske medarbejdere i Region Sjælland – efter deltids/fuldtidsansættelse



Kilde:

"Fakta om langtidsfriske medarbejdere i Region Sjælland 2013"

En undersøgelse fra 2012 af medarbejderne med mest sygefravær i Region Syddanmark<sup>11</sup> viste ligeledes en overvægt af deltidsansatte blandt medarbejdere med over 19½ sygefraværsdage i 2011. Region Sjællands egen opgørelse af sygefravær fra 2012 viser ligeledes en større sygefraværsprocent gennemsnitligt hos deltidsansatte end hos fuldtidsansatte.

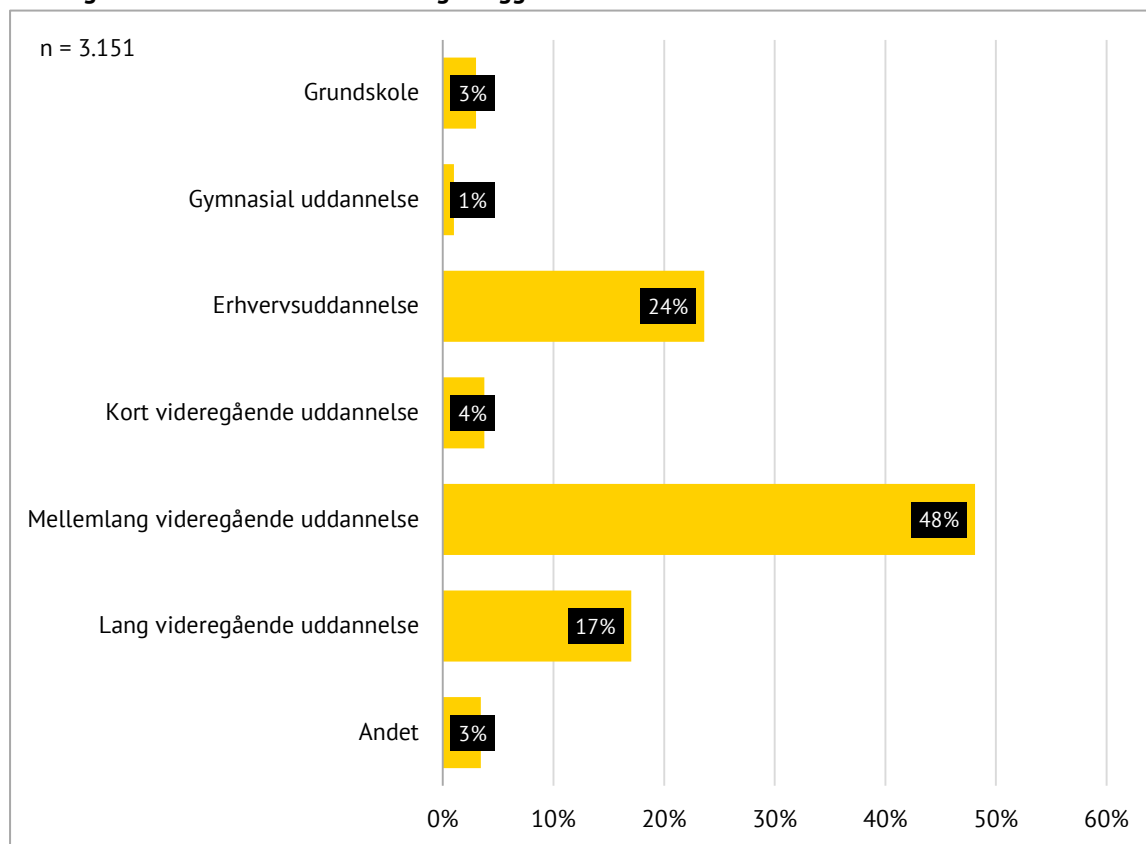
Undersøgelserne kan ikke give en forklaring på disse forhold omkring de deltidsansatte, men her kan være tale om en medarbejdergruppe, hvor der er et særligt behov for at undersøge nærmere, om de er særligt belastede helbredsmæssigt, arbejdsmæssigt eller på andre områder af livet.

## 5.4 Uddannelsesmæssig baggrund

Som det fremgår af Figur 5 nedenfor, så topper de mellemlange videregående uddannelser, erhvervsuddannelserne og de lange videregående uddannelser, når vi kigger på de langtidsfriskes uddannelsesmæssige baggrund.

<sup>11</sup> "Nogle er mere syge end andre – Et konkret grundlag for viden, læring og handling i Region Syddanmark", Cabi, september 2012.

**Figur 5**  
**De langtidsfriskes uddannelsesmæssige baggrund.**



**Note:**

Figuren ovenfor viser respondenternes egen angivelse af, hvad der er deres senest afsluttede uddannelse.

Undersøgelsen har ikke noget sammenligningsgrundlag i forhold til det generelle billede af medarbejdernes uddannelsesbaggrund i Region Sjælland. Derfor vil viden om uddannelsesniveau og sammenhæng fortløbende indgå, når vi kigger bag om resultaterne i undersøgelsen på udvalgte punkter.

Ser vi på mulighederne for at fremme en større andel af langtidsfriske, er uddannelsesniveauerne interessante at hæfte sig ved ud fra den generelle viden, vi har om sygefravær<sup>12</sup>. Uddannelsesniveau har statistisk set betydning for det gennemsnitlige antal sygefraværdsdage i regionerne. Særlig ansatte med en "mellemlang videregående" og ansatte med en "erhvervsuddannelse" har generelt et sygefravær, der ligger over gennemsnittet. Det er et opmærksomhedspunkt, at i Region Sjælland ser vi, at 72 procent af de langtidsfriske respondenter befinder sig på de to uddannelsesniveauer.

## 5.5 Medarbejdere med personaleledelsesansvar

19 procent af respondenterne er ledere med personaleansvar, hvilket svarer til, at 65 procent af Region Sjællands ledere, der har været ansat i den toårige periode og på undersøgelsestidspunktet, er langtidsfriske. Altså en forholdsmæssig større andel af lederne er langtidsfriske end medarbej-

<sup>12</sup> Kilde: Danmarks Statistik



derne generelt. Ligesom vi ser, at en større andel af mændene end kvinderne er langtidsfriske, gør det samme sig gældende blandt de langtidsfriske ledere.

## 6 Hvad siger de langtidsfriske?

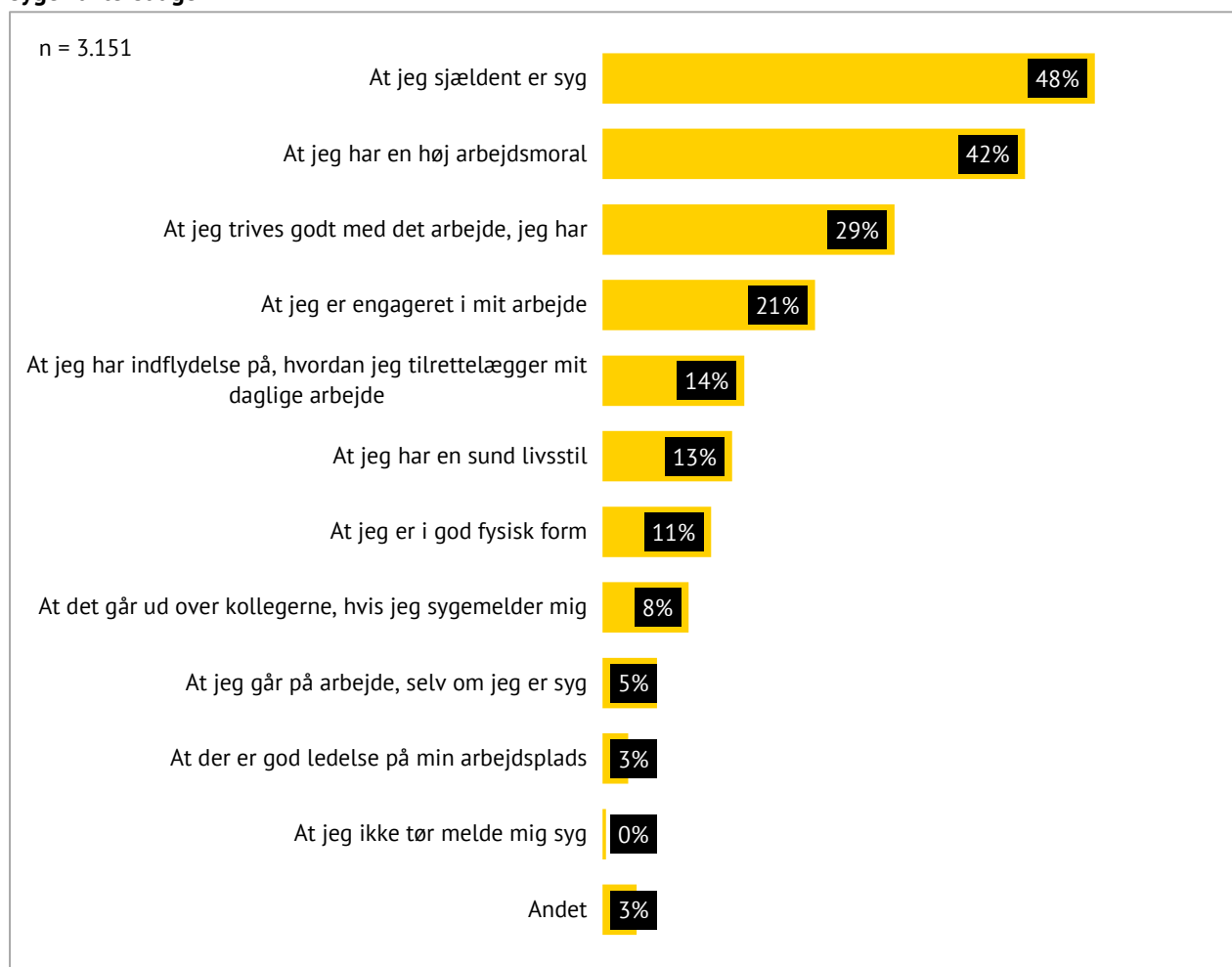
I det følgende kapitel vil vi kigge nærmere på, hvad de langtidsfriske angiver som de væsentligste faktorer, der er medvirkende til, at de har få sygefraværsdage, de faktorer, som forskning viser, har betydning for lavt sygefravær, faktorer fra Region Sjællands trivselsmåling, som kan have betydning for få sygefraværsdage og endelig de væsentlige faktorer, som de langtidsfriske peger på, har betydning for, at de er tilfredse med deres arbejde.

### 6.1 Væsentligste faktorer

Den enkelte langtidsfriske medarbejder er blevet bedt om at angive, hvad vedkommende selv mener, er de to væsentligste faktorer for, at vedkommende har så få sygefraværsdage. Resultaterne fremgår af Figur 6 nedenfor.

Figur 6

Væsentligste faktorer, som de langtidsfriske medarbejdere peger på, har betydning for, at de har få sygefraværdsdage



Note:

- Figuren ovenfor viser, hvor stor en andel af de langtidsfriske medarbejdere, der peger på hver enkelt af de viste faktorer.
- Spørgsmålet, de har svaret på: "Hvad mener du selv, er de 2 væsentligste faktorer for, at du har så få sygedage?"
- Hver respondent har højst kunnet angive to faktorer.
- Respondenterne har kunnet vælge mellem de 11 foruddefinerede faktorer, og med mulighed for at vælge "Andet" og selv anføre, hvad de mener, er væsentligst.
- 3 procent har angivet én faktor, mens 97 procent har angivet to faktorer.

Som det fremgår af Figur 6 ovenfor, danner der sig et klart billede af, at de to faktorer, flest peger på, er mere personrelaterede end arbejdsrelaterede, nemlig de faktorer, "at de sjældent er syge", og "at de har en høj arbejdsmoral". Efterfølgende kommer de arbejdspladsrelaterede, som handler om, "at trives godt med det arbejde de har", og "at de er engagerede i deres arbejde".

Der er altså tale om nogle mere personlige strategier, som et godt helbred, kultur og opdragelse kombineret med nogle arbejdspladsrelaterede, der er båret af lyst og passion. En faktor som "god ledelse" er der bemærkelsesværdigt få, der har vurderet som en af de væsentligste. Set i lyset af

den viden vi har om ledelsens betydning for sygefraværet<sup>13</sup>, er det ret interessant. Måske er der en tendens til, at det er nogle personlige faktorer, der har størst betydning for vores mulighed for at være langtidsfriske, mens ledelse bliver den faktor, der får størst betydning, hvis vi ikke lykkes med arbejdsnærværet.

For virksomheden Region Sjælland er det især relevant at kigge på de faktorer, som har med arbejdsforhold og arbejdsmiljø at gøre, idet man ønsker at bruge undersøgelsen fremadrettet til særlige tiltag for at fremme medarbejdernes nærvær. Derfor er det interessant at skelne mellem faktorer, som arbejdspladsen direkte kan gøre noget ved, og faktorer, som i højere grad vedrører den enkelte person, og som arbejdspladsen måske kan have sværere ved at gøre noget ved.

Ved at gå nærmere ind i besvarelsenerne finder vi, at 36 procent af de langtidsfriske medarbejdere alene har peget på personrelaterede faktorer, mens 18 procent alene har peget på arbejdspladsrelaterede faktorer, og 47 procent har peget på begge typer af faktorer<sup>14</sup>.

Af arbejdspladsrelaterede faktorer ser top-3 listen således ud:

1. At jeg trives godt med det arbejde, jeg har.
2. At jeg er engageret i mit arbejde.
3. At jeg har indflydelse på, hvordan jeg tilrettelægger mit arbejde.

I forhold til virksomhedens mulighed for at styrke faktorer, som skaber nærvær, ser det således ud til, at den enkeltes trivsel, engagement og indflydelse i arbejdet er væsentlige nøgleord.

Det er samtidig vigtigt at bemærke, at når medarbejderne kun har kunnet markere de to væsentligste faktorer, så betyder det ikke, at de ikke også synes, at de andre faktorer er væsentlige. Når fx kun tre procent af de langtidsfriske angiver, "at der er god ledelse på min arbejdsplads", som væsentligste faktor for lige netop dem, så kan man ikke slutte, at ledelseskvaliteten ingen betydning har for, at medarbejderne har få sygefraværsdage, men nærmere, at der er andre faktorer, som er vigtigere. Selv om mange af lederne har det som et vigtigt indsatsområde, så er det muligvis ikke så tydeligt for medarbejderne.

Ser vi på, om medarbejderens alder har indflydelse på, hvilke faktorer, de peger på, er væsentlige i forhold til at have få sygefraværsdage, viser det sig, at andelen af de langtidsfriske medarbejdere, som peger på "at være engageret i sit arbejde", som væsentlig faktor for, at de har få sygefraværsdage, stiger støt med alderen. Mens den faktor, der handler om, "at det går ud over kollegerne, hvis man melder sig syg", udpeges en del hyppigere af de under 40-årige end af de, der er ældre, som en af de væsentligste faktorer i forhold til at have få sygefraværsdage.

En af de hypoteser, der har været i spil i forbindelse med undersøgelsen, var, at en faktor som høj arbejdsmoral især var gældende for de ældre medarbejdere, men undersøgelsen viser faktisk, at en signifikant lavere andel af de langtidsfriske, der er 60 år eller derover, har peget på denne faktor

<sup>13</sup> Seneste kilde: DJØF: "Dårlige chefer får medarbejdere til at sygemelde sig", 2013

<sup>14</sup> De 11 faktorer er blevet inddelt i to kategorier – de personrelaterede og de arbejdspladsrelaterede. Følgende fire faktorer er kategoriseret som personrelaterede: "Er sjældent syg", "Har en høj arbejdsmoral", "Har en sund livsstil" og "Er i god fysisk form". De øvrige syv faktorer er kategoriseret som arbejdspladsrelaterede. Kategoriseringen forenkler indholdet i faktorerne, idet man ikke kan skelne skarpt mellem, om de er arbejdsrelaterede eller personrelaterede, da det ene kan have indflydelse på det andet.

som en af de væsentligste for at have få sygefraværdsdage. Til gengæld har en signifikant højere andel af de langtidsfriske, der er 60 år eller derover, peget på den faktor, ”at de trives godt med det arbejde, de har”. Dette hænger godt sammen med en undersøgelse<sup>15</sup>, der viser, at ansatte, der af egen vilje fortsætter med at arbejde, når de er op i alderen, har en særlig interesse for deres arbejde, og de af den grund er mindre fraværende. Det gælder både for mænd og kvinder.

Hvis man kigger på, om der er forskel på mænd og kvinder med hensyn til, hvilke faktorer de peger på, ser vi, at mænd peger hyppigere end kvinder på det ”at være i god fysisk form” og ”at være engageret i sit arbejde”, mens kvinder hyppigere end mænd peger på den faktor, ”at de sjældent er syge”. En væsentligt mindre andel af de deltidsansatte end de fuldtidsansatte peger på faktoren, ”at jeg er engageret i mit arbejde”.

Kigger man på, om der er forskel alt efter, om den langtidsfriske er leder med personaleansvar eller ej, ser vi, at ledere en del hyppigere peger på den faktor, der handler om ”at være engageret i sit arbejde”, mens medarbejdere uden ledelsesansvar en del hyppigere peger på faktoren, ”at man sjældent er syg” som en af de væsentligste.

## 6.2 Faktorer fra forskning

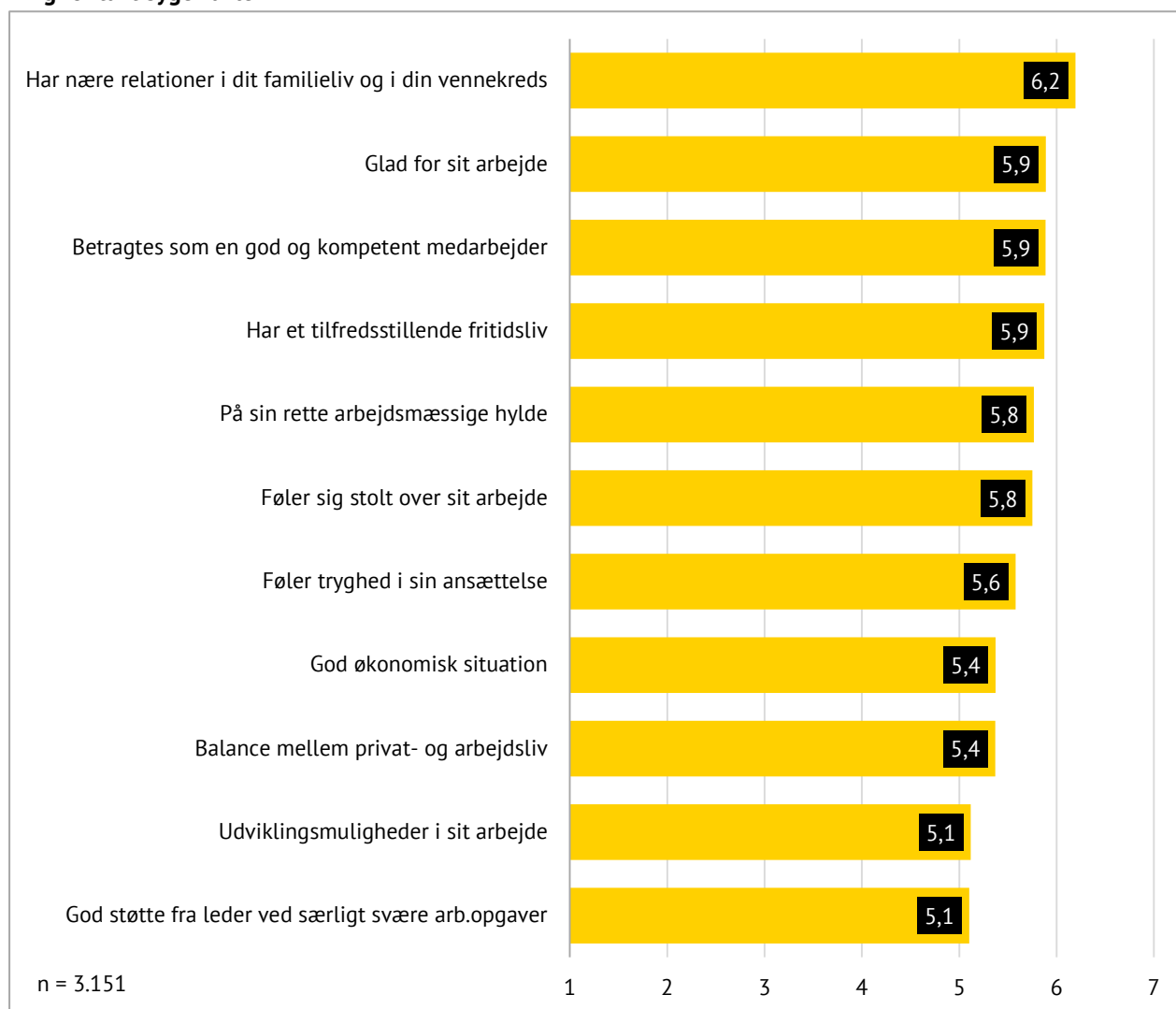
Den enkelte langtidsfriske medarbejder er også blevet bedt om at vurdere en række faktorer, som forskningen<sup>16</sup> viser, har betydning for, om medarbejdere har få sygefraværdsdage, hvilket fremgår af Figur 7 nedenfor.

<sup>15</sup> Kilder: Barnby et al., 2004 og Ann Kristina Løkke: ”Ledelse og erhvervsøkonomi”, 01/2011

<sup>16</sup> G. Aronsson, og T. Lindh: ”Långtidsfriskas arbetsvillkor: et populationsstudie”, Arbete och hälsa, 2004:10

Figur 7

Langtidsfriske medarbejderes gennemsnitlige vurdering af faktorer, som forskning viser, har betydning for lavt sygefravær



**Note:**

- Figuren viser gennemsnittet af besvarelsene på en skala, hvor hver faktor er vurderet fra 1-7, hvor 1 betyder "slet ikke" og 7 betyder "i meget høj grad". Det har ikke været muligt at svare "ved ikke".
- Spørgsmålet, de har svaret på: "De følgende spørgsmål bygger på faktorer, som forskningen viser, har betydning for, om man har få sygedage. Besvar venligst spørgsmålene på en skala fra 1-7, hvor 1 betyder "slet ikke" og 7 betyder "i meget høj grad".

Ikke overraskende scorer de langtidsfriske relativt højt i forhold til de faktorer, som forskning viser, har betydning. Det er interessant at hæfte sig ved, at de langtidsfriske i gennemsnit scorer lavest på, at de får "god støtte fra nærmeste leder ved særligt svære arbejdsopgaver" og "udviklingsmuligheder i arbejdet". Det kunne pege på områder, hvor der er udviklingsmuligheder for Region Sjælland som virksomhed.

At ledelse og god trivsel hænger tæt sammen, bliver synligt, når vi går dybere ned i data. De, der har angivet, "at de trives godt med det arbejde, de har" som en væsentlig faktor for at have få syge-

fraværsdage, (Figur 6) scorer væsentligt højere på, "at de oplever at få god støtte fra nærmeste leder, når de har en særlig svær arbejdsopgave" og på, "at de er glade for deres arbejde".

Balancen mellem arbejdsliv og privatliv og medarbejdernes økonomiske situation scorer også i den lave ende, til gengæld scorer private faktorer, som det at have nære relationer og et tilfredsstillende fritidsliv, højt.

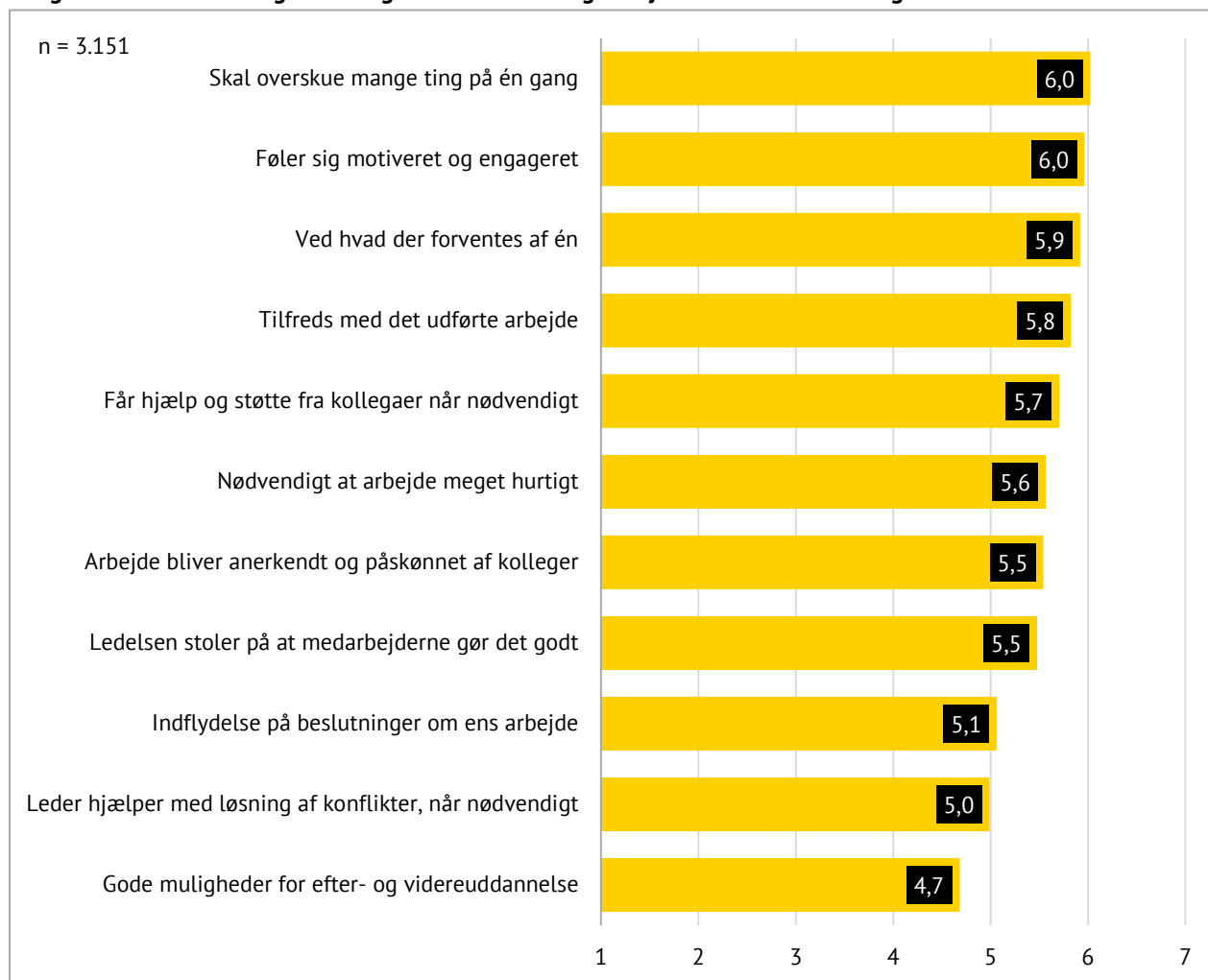
Af arbejdspladsrelaterede faktorer viser besvarelserne en tendens til, at de langtidsfriske medarbejdere har høj arbejdsglæde, og at de oplever sig som kompetente medarbejdere på deres rette arbejdsmæssige hylde og med relativ høj grad af stolthed over deres arbejde.

Når vi går længere ned i resultaterne, adskiller de langtidsfriske ledere med personaleansvar sig særligt fra de øvrige langtidsfriske medarbejdere på tre faktorer. De langtidsfriske ledere scorer markant højere på, at de oplever "at have udviklingsmuligheder i deres arbejde" og en del højere på, "at de oplever deres økonomiske situation som god", mens de scorer noget lavere på, "at der er balance mellem arbejdsliv og privatliv". De deltidsansatte adskiller sig også i forhold til, at de scorer noget lavere end de fuldtidsansatte på "udviklingsmuligheder i sit arbejde", mens de scorer noget højere på "balance mellem privat- og arbejdsliv".

### 6.3 Faktorer fra Region Sjællands trivselsmåling

Den enkelte langtidsfriske medarbejder er blevet bedt om at vurdere udvalgte faktorer fra Region Sjællands trivselsmåling ud fra en hypotese om, at de langtidsfriske generelt scorer højere end dem, der ikke er langtidsfriske. Faktorerne er udvalgt ud fra, at de kommer ind på faktorer, der kan have betydning for, om medarbejderne har få sygefraværsdage. Hver faktor er vurderet på en skala fra 1-7, hvor 1 betyder "slet ikke" og 7 betyder "i meget høj grad".

**Figur 8.**  
Langtidsfriskes vurdering af udvalgte faktorer fra Region Sjællands trivselsmåling



Note:

- Figuren viser gennemsnittet af besvarelserne på en skala, hvor hver faktor er vurderet fra 1-7, hvor 1 betyder "slet ikke" og 7 betyder "i meget høj grad". Det har ikke været muligt at svare "ved ikke".
- Spørgsmålet, de har svaret på: "De følgende spørgsmål svarer til nogle af dem, du kender fra regionens trivselsmåling. De er udvalgt, da de kommer ind på faktorer, der kan have betydning for, om man har få sygedage. Besvar venligst spørgsmålene på en skala fra 1-7, hvor 1 betyder "slet ikke" og 7 betyder "i meget høj grad".

Der er ingen markant forskel på, hvordan de langtidsfriske gennemsnitligt scorer på de enkelte faktorer sammenlignet med dem, der ikke er langtidsfriske<sup>17</sup>. De langtidsfriske scorer generelt en lille smule højere end de øvrige.

Langtidsfriske medarbejdere med ledelsesansvar skiller sig dog ud fra medarbejderne uden ledelsesansvar ved, at de scorer markant højere på de faktorer, der handler om at have "indflydelse på beslutninger om deres arbejde", "gode muligheder for efter- og videreuddannelse" og det at "skulle overskue mange ting på en gang i deres arbejde". De deltidsansatte adskiller sig også ved, at de

<sup>17</sup> Jf. særkørsel fra Region Sjællands trivselsmåling 2013

scorer noget lavere end de fuldtidsansatte på at have ”indflydelse på beslutninger om ens arbejde” og ”gode muligheder for efter- og videreuddannelse”.

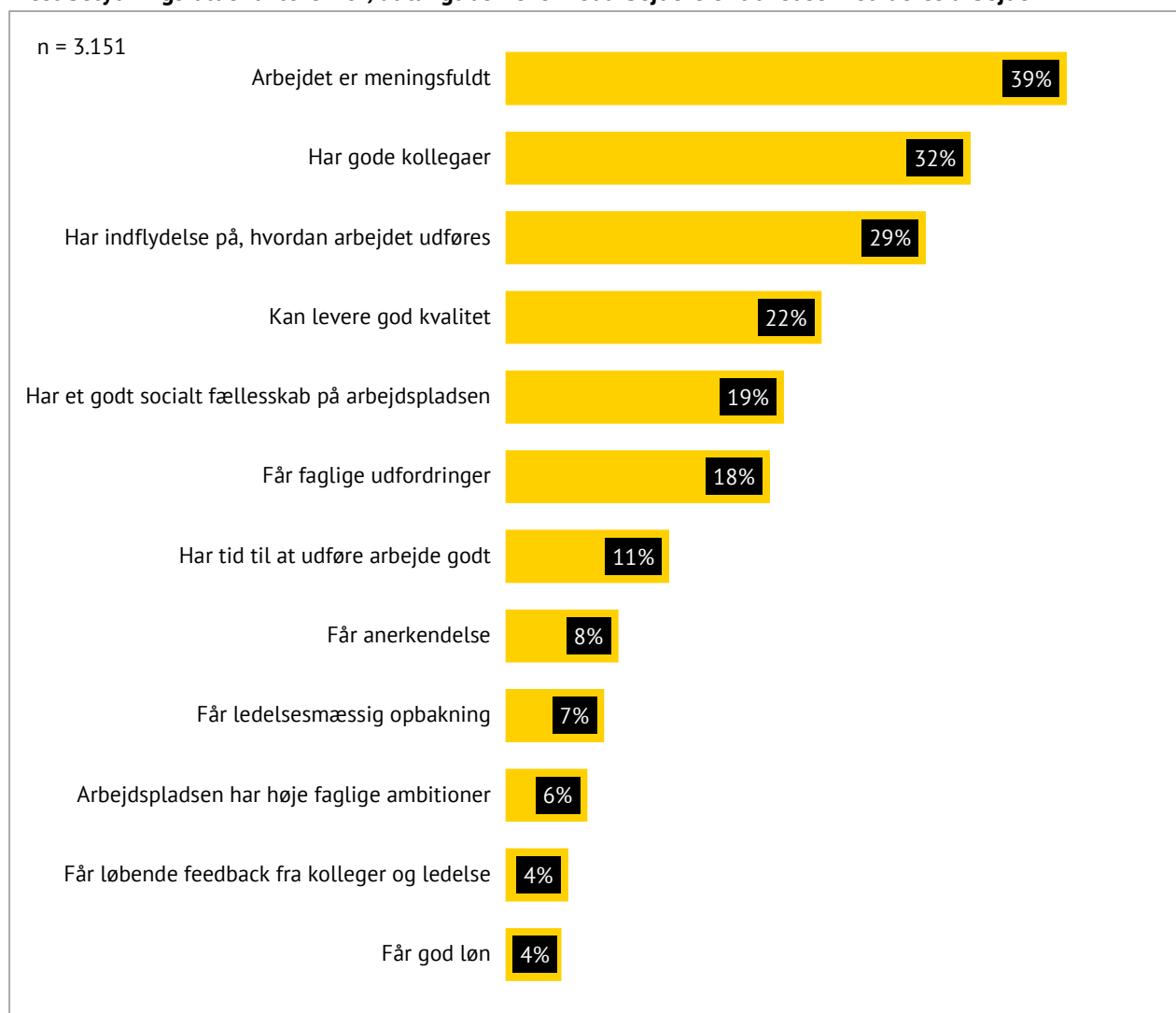
## 6.4 Faktorer af betydning for tilfredshed med arbejdet

Den enkelte langtidsfriske medarbejder er blevet bedt om at angive, hvilke faktorer der betyder mest for, at vedkommende er tilfreds med sit arbejde.

Af Figur 9 fremgår det, at dét, ”at arbejdet er meningsfuldt”, er den faktor, som flest af de langtidsfriske medarbejdere peger på. Mening i arbejdet<sup>18</sup> er netop et af seks guldkorn<sup>19</sup>, der er mest betydningsfuldt for nærværet, og som skaber sygefravær, hvis det mangler.

**Figur 9**

**Mest betydningsfulde faktorer for, at langtidsfriske medarbejdere er tilfredse med deres arbejde**



**Note:**

- a. Figuren ovenfor viser, hvor stor en andel af de langtidsfriske medarbejdere, der peger på hver enkelt af de viste faktorer.

<sup>18</sup> Kilde: Videnscenter for arbejdsmiljø

<sup>19</sup> Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø



- b. Spørgsmålet, de har svaret på: "Hvilke 2 af nedenstående faktorer betyder mest for, at du er tilfreds med dit arbejde?"
- c. Hver respondent har højst kunnet angive to faktorer.
- d. Respondenterne har kunnet vælge mellem de 12 foruddefinerede faktorer.
- e. Det har været muligt at angive to faktorer. En procent har angivet én faktor, mens 99 procent har angivet to faktorer.

Markant flere langtidsfriske ledere med personaleansvar end medarbejdere uden ledelsesansvar angiver faktoren om "at have indflydelse på, hvordan vedkommende udfører sit arbejde", men også "at arbejdet er meningsfuldt", mens en væsentlig mindre andel angiver det "at have gode kolleger" som væsentlig faktor.

En væsentlig større andel af de deltidsansatte end de fuldtidsansatte peger på "har gode kolleger" som en af de væsentligste faktorer for, at de er tilfredse med deres arbejde. Der er ligeledes en større andel af de deltidsansatte, der har angivet "har et godt socialt fællesskab på arbejdspladsen" som væsentlig faktor. Til gengæld er der en betydelig mindre andel af de deltidsansatte end de fuldtidsansatte, der har peget på "har indflydelse på, hvordan arbejdet udføres" som en af de væsentligste.

## 7 Langtidsfriske og sygenærvær

Et særligt fokus for undersøgelsen er sygenærvær, altså det at medarbejdere går på arbejde, selv om de rent faktisk er syge.

Vi ved fra undersøgelsen ASUSI<sup>20</sup>, at det er relativt udbredt, at medarbejdere går syge på arbejde en enkelt gang eller to i løbet af et år. Undersøgelsen påviste en særlig risiko for langtidssygemelding blandt medarbejdere, der går syge på arbejde mere end fem gange om året.

I ASUSI-undersøgelsen anbefalede man derfor en særlig opmærksomhed på, hvordan virksomhederne griber indsatsen mod kortvarigt sygefravær an. En opmærksomhed på, at indsatsen helst ikke skal føre til en grad af sygenærvær, der på længere sigt udløser mere langvarigt sygefravær.

Der er således god grund til at kigge nærmere på sygenærværet og årsagerne til dette blandt Region Sjællands langtidsfriske medarbejdere, når man med blandt andet denne undersøgelse ønsker at frembringe viden, der kan fremme indsatsen for at have bæredygtigt langtidsfriske medarbejdere.

I de følgende afsnit ser vi nærmere på omfanget og hyppigheden af sygenærvær blandt de langtidsfriske medarbejdere og årsagerne til dette.

---

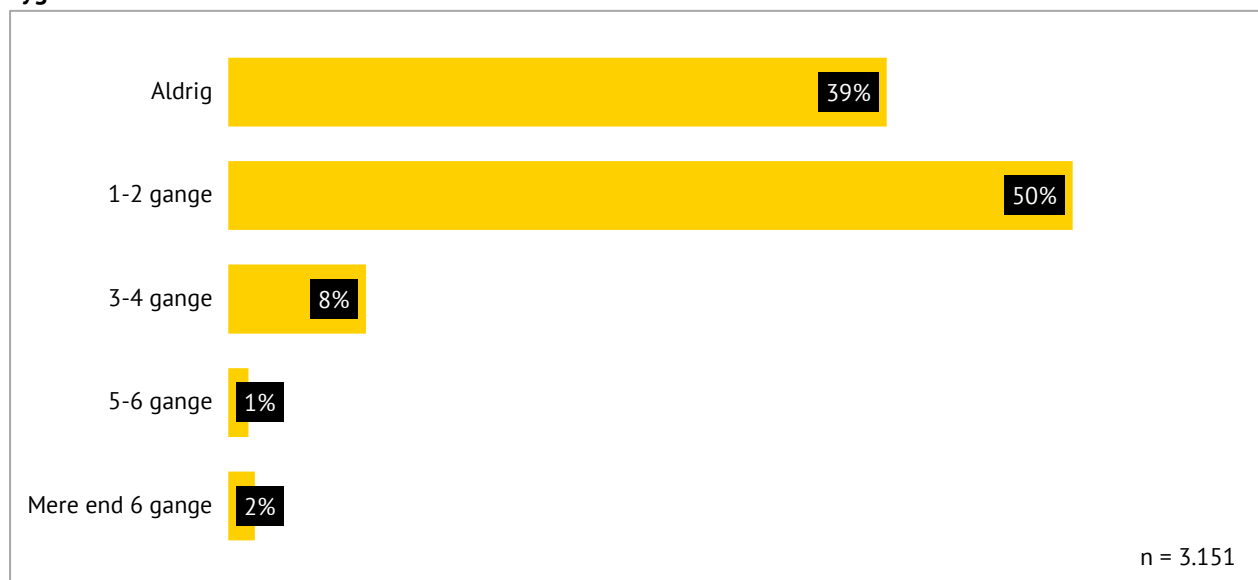
<sup>20</sup> ASUSI, Delprojekt Sygenærvær, september 2008, CFSU, [www.asusi.dk](http://www.asusi.dk)

## 7.1 Omfang og hyppighed

Den enkelte langtidsfriske medarbejder er blevet spurgt om, hvor ofte vedkommende inden for det seneste år er gået på arbejde, selvom vedkommende har været syg. Medarbejderen har kunnet vælge mellem de svarkategorier, der fremgår af figuren nedenfor.

**Figur 10**

**Hvor ofte inden for det seneste år er langtidsfriske medarbejdere gået på arbejde, selvom de var syge?**



Note:

- Figuren ovenfor viser fordelingen af langtidsfriske medarbejders svar på nedenstående spørgsmål.
- Spørgsmålet, de har svaret på: "Hvor ofte har du inden for det seneste år gået på arbejde, selvom du var syg?"

Som det fremgår af Figur 10 er det 39 procent af de langtidsfriske, der har angivet, at de ikke en eneste gang det seneste år er gået syge på arbejde. 61 procent har gjort det én eller flere gange.

Sammenholder man med resultaterne fra ASUSI, så fandt de, at 70 procent af deres deltagere (som er repræsentative for kernearbejdsstyrken) mindst en gang i løbet af 12 måneder var gået på arbejde, selvom de var syge.

I denne undersøgelse kan man ikke direkte sammenligne, da vores respondenter ikke på den måde er repræsentative, men dog giver det et billede af, at de langtidsfriske ikke på det punkt skiller sig væsentligt ud. Faktisk er der lidt færre blandt de langtidsfriske i Region Sjælland, der går syge på arbejde en gang imellem.

I ASUSI fandt man også, at en femtedel gik syge på arbejde fire eller flere gange på et år. Som det fremgår af Figur 10 ovenfor, er det kun en tiendedel af de langtidsfriske i Region Sjælland, der angiver, at de går på arbejde, selvom de er syge tre eller flere gange om året. Det kan hænge tæt sammen med, at en relativt høj andel af de langtidsfriske angiver som en væsentlig grund til, at de har så få sygefraværsdage, at de rent faktisk sjældent er syge. Blandt de langtidsfriske, der har

svaret aldrig, ser vi en markant højere andel, der har peget på den faktor, at de sjældent er syge, som en af de væsentligste faktorer for, at de har så få sygefraværsdage (Fig. 6).

Ved at gå dybere ned i data kan vi se, at der er en tendens til, at jo sjældnere de langtidsfriske er gået på arbejde indenfor det seneste år, selvom de var syge, desto hyppigere peger de på faktoren, "at de har en sund livsstil" som en af de væsentligste faktorer for at have få sygefraværsdage.

Der ses også en tendens til, at jo hyppigere de langtidsfriske angiver, "at de er gået på arbejde, selvom de var syge det seneste år", desto hyppigere peger de på den faktor, "at det går udover kollegerne, hvis de sygemelder sig", som væsentligste faktor i forhold til at have få sygefraværsdage.

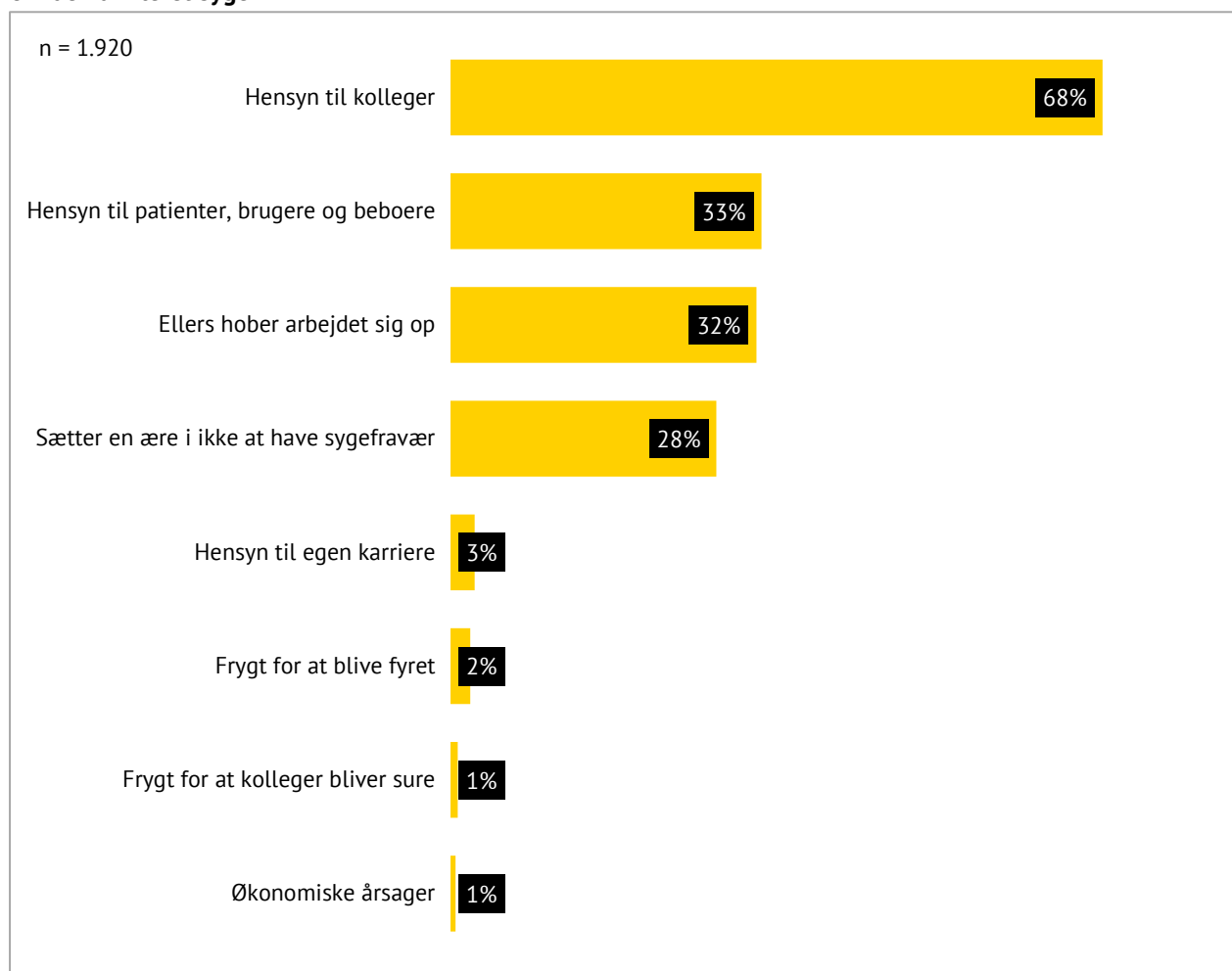
Blandt de langtidsfriske som angiver, "at de aldrig er gået på arbejde, selv om de var syge indenfor det seneste år", peger signifikant færre på den faktor, "at de har en høj arbejdsmoral" som væsentligste faktor for, at de har få sygefraværsdage.

## 7.2 Faktorer af betydning for at gå syg på arbejde

De langtidsfriske medarbejdere, der har angivet, at de en eller flere gange det seneste år er gået syge på arbejde, er blevet bedt om at angive, hvilke faktorer der har haft størst betydning for, at de er gået på arbejde, selvom de var syge. Resultaterne fremgår af Figur 11 nedenfor.

Figur 11

**Faktorer, der har haft størst betydning for, at langtidsfriske medarbejdere er gået på arbejde, selvom de har været syge**



**Note:**

- Figuren ovenfor viser, hvor stor en andel af de langtidsfriske medarbejdere, der har gået på arbejde, selvom de har været syge, som peger på de enkelte faktorer.
- Spørgsmålet, de har svaret på: "Hvilke 2 af nedenstående faktorer har haft størst betydning for, at du har gået på arbejde, selvom du var syg?"
- Hver respondent har højst kunne angive to faktorer.
- Respondenterne har kunnet vælge mellem de otte foruddefinerede faktorer.
- Det har været muligt at angive to faktorer. 34 procent har angivet én faktor, mens 66 procent har angivet to faktorer.

Som det fremgår af Figur 11, er der ingen tvivl om, at den faktor, der hyppigst er angivet som væsentlig for, at nogle af de langtidsfriske går syge på arbejde, er "hensynet til kollegerne". Der er dog også relativt mange, der peger på "hensynet til patienter, brugere og beboere", det, "at arbejdet hober sig op", hvis man er væk, og endelig det, at de "sætter en ære i ikke at have sygefravær". Udslagene på faktorer svarer ganske fint til de fund, man gjorde i ASUSI-undersøgelsen. I overvejende grad handler årsagerne således om forhold, der har med arbejdsmiljø og arbejdets organisering at gøre.

Blandt de, der går syge på arbejde, ses en tendens til, at jo flere gange på et år de går syge på arbejde, jo hyppigere peger de på den faktor, at de gør det "af hensyn til kolleger".

De, der går syge på arbejde, scorer lavere på alle de faktorer, som forskningen viser, har betydning for, om man har få sygedage (Figur 7). Der er en tendens til, at jo hyppigere medarbejderne går syge på arbejde, desto lavere scorer de på de enkelte faktorer.

De, der er gået syge på arbejde 3 eller flere gange i løbet af det seneste år, scorer markant lavere, end de der aldrig eller 1-2 gange er gået syge på arbejde det seneste år, på faktorerne, "Oplever du at få god støtte fra din nærmeste leder, når du har en særlig svær arbejdsopgave", og "Føler du, at der er balance mellem dit privatliv og dit arbejdsliv".

De, der går syge på arbejde, scorer ligeledes lavere på faktorerne fra Region Sjællands trivselsmåling (Figur 8), (bortset fra "Skal du overskue mange ting på en gang i dit arbejde" og "Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt"). Også her er der en tendens til, at jo oftere medarbejderne går syge på arbejde, desto lavere scorer de på de enkelte faktorer.

De, der er gået syge på arbejde 3 eller flere gange i løbet af det seneste år, scorer markant lavere, end de der aldrig eller 1-2 gange er gået syge på arbejde det seneste år, på faktorerne, "Oplever du, at ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde", og "Hjælper din nærmeste leder med løsning af konflikter, når det er nødvendigt".

I forhold til hvad der gør dem tilfredse med deres arbejde (Figur 9), scorer de noget højere end de andre på "faglige udfordringer" og lavere på det at "have indflydelse på, hvordan de udfører deres arbejde".

Der ses ikke forskel på hyppigheden af, hvor ofte man går på arbejde, selv om man er syg, i forhold til om man har ledelsesansvar eller ej. Men når vi kigger på årsagerne, så er det tydeligt, at en større andel af ledere peger på den faktor, at "deres arbejde ellers hober sig op", mens en større andel af de langtidsfriske uden ledelsesansvar peger på "hensynet til kolleger".

I forhold til hvilke faktorer, der har haft størst betydning for, at de langtidsfriske er gået syge på arbejde, ser vi, at en væsentlig højere andel af de deltidsansatte end de fuldtidsansatte angiver "hensyn til kollegerne", mens en væsentlig lavere andel angiver faktoren "ellers hober arbejdet sig op".

Fra ASUSI-undersøgelsen ved vi, at de, der går på arbejde, selvom de er syge mere end fem gange i løbet af et år, har 78 procent større risiko for at blive sygemeldt i mere end tre måneder sammenlignet med dem, der højst gør det en gang om året. Udpræget grad af sygenærvær er således en risikofaktor i forhold til langtidssygemeldinger.

Blandt Region Sjællands langtidsfriske er der således en mindre gruppe på tre procent, der er direkte i en risikogruppe, og en lidt større på otte procent, der i samme ombæring kan være grund til at have fokus på.

Blandt de tre procent er der en overrepræsentation af mænd. Selv om det er få personer, så har langtidssygemeldinger store konsekvenser både for den enkelte, dagligdagen på arbejdspladsen og økonomisk<sup>21</sup>.

Sammenligner man dem, der har angivet, at de "aldrig er gået på arbejde, når de var syge det seneste år med de tre procent, der har angivet, at de gør det "fem eller flere gange", ser vi, at de med det hyppigste sygenærvær scorer væsentligt lavere på, "at de oplever at få god støtte fra nærmeste leder, når de har en særlig svær arbejdsopgave", og at de oplever, "at der er balance mellem deres privatliv og arbejdsliv" (Figur 7). De med det hyppigste sygenærvær scorer også væsentligt lavere på, "at de oplever, at ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde" (Figur 8). Undersøgelsen kan hermed antyde, at ledelse i særlig grad kan have stor betydning for de tre procent, der hyppigst har sygenærvær og reelt er i stor risiko for langtidsfravær.

I forhold til hvad de tre procent peger på er væsentlige faktorer for, at de er tilfredse med deres arbejde (Figur 9), så er der en tendens til, at de i højere grad end gennemsnittet angiver de faktorer "at få faglige udfordringer" og "at have indflydelse på, hvordan deres arbejde udføres".

## 8 Lederne

I dette kapitel præsenteres resultaterne af den spørgeskemaundersøgelse, der er foretaget blandt Region Sjællands ledere med personaleansvar. Undersøgelsen skal supplere den viden, der er fremkommet via undersøgelsen blandt de langtidsfriske medarbejdere (Kap. 6 og 7) og medvirke til, at det samlede materiale bliver et anvendeligt grundlag for, at Region Sjælland kan målrette fremtidige indsatser for at fremme trivsel og nærvær på arbejdspladsen.

På undersøgelsestidspunktet var der i alt 805 ledere med personaleansvar, og 596 har svaret på spørgeskemaet, hvilket giver en relativt høj svarprocent på 74 (se også afsnit 4.2).

Som det fremgår af Bilag 3, har lederne især fået spørgsmål, som handler om faktorer vedrørende deres ledelse og det at understøtte langtidsfriske medarbejdere. Men også spørgsmål som går mere på, hvilke udfordringer de oplever, og hvad de kan have brug for mere støtte til i deres lederrolle for at fremme nærværet på arbejdspladsen og om sygefravær og -nærvær.

### 8.1 Om lederrespondenterne

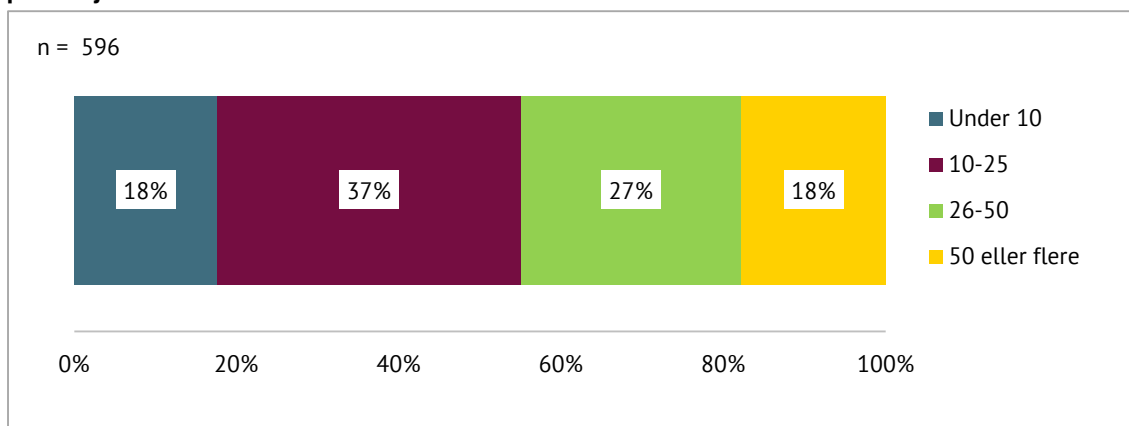
Som det fremgår af Figur 12 nedenfor, har næsten halvdelen af lederne et relativt højt antal medarbejdere på 26 eller flere, som de har personaleledelsesansvar for. Der er generelt en tendens til, at ledelsesspændet vokser i regionerne. Det giver lederne nogle særlige udfordringer i forhold til i højere grad at skulle udøve distanceledelse, hvor de ikke er så tætte på den enkelte medarbejder<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> "Analyser af sygefraværet", Beskæftigelsesministeriet, 2008

<sup>22</sup> KORA: "Når ledelsesspændet vokser", maj 2013

**Figur 12**

**Respondenternes fordeling på antal medarbejdere vedkommende var nærmeste personaleleder for per 30. juni 2013**

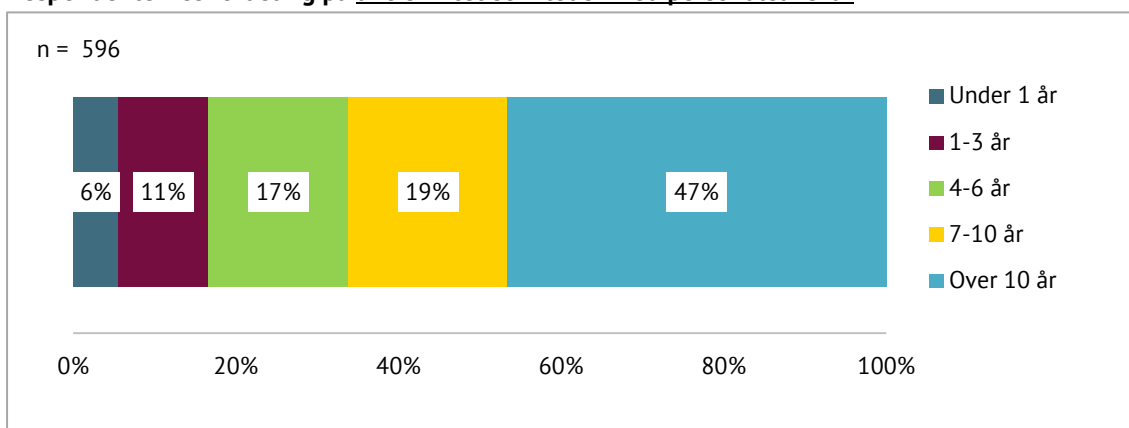
**Note:**

Figuren ovenfor viser respondenternes egen angivelse af, hvor mange medarbejdere de var nærmeste personaleleder for.

Og som det fremgår af Figur 13 nedenfor, har næsten halvdelen af respondenterne over 10 års lederanciennitet.

**Figur 13**

**Respondenternes fordeling på anciennitet som leder med personaleansvar**

**Note:**

Figuren ovenfor viser respondenternes egen angivelse af, i hvor mange år de har været ledere med personaleansvar.

75 procent af lederne angiver, at de har gennemført eller er i gang med en lederuddannelse og langt størstedelen på et relativt højt niveau, idet 81 procent af dem angiver, at det er enten på diplom- eller masterniveau. Lederuddannelse kan have stor betydning for, hvordan en leder tackler udfordringer, der har med travlhed og arbejdsmiljø at gøre, da det både kræver de rette værktøjer og metodiske overvejelser.

En af de førende forskere indenfor sygefravær og psykisk arbejdsmiljø Bertolt Steins<sup>23</sup> forskning viser, at 80 procent af sygefraværet skyldes dårlig eller mangelfuld ledelse. Forskningen underbygges af nyere danske undersøgelser, hvor eksempelvis DJØF<sup>24</sup> har undersøgt sammenhængen mellem oplevet dårlig ledelse og sygefravær. Der er ikke nogen entydig sammenhæng mellem lederuddannelse, lederanciennitet og høj grad af nærvær. Dog må det formodes, at viden (forbundet med uddannelse) og erfaring bidrager til, at den enkelte leder har redskaber til at agere nærværs- og dermed trivselsfremmende. Det kunne se ud til, at Region Sjælland i deres lederstab har et godt grundlag for at udvikle på og understøtte mulighederne for at fremme nærvær, da en relativt stor andel af lederne har lederuddannelse, og mange af dem på et relativt højt niveau, ligesom mange af lederne har en relativt høj lederanciennitet.

## 8.2 Lederne om langtidsfriske

Lederne er blevet spurgt om, hvilke to faktorer, de mener, er vigtigst i forhold til at understøtte, at deres medarbejdere er langtidsfriske, som det fremgår af Figur 14 nedenfor.

---

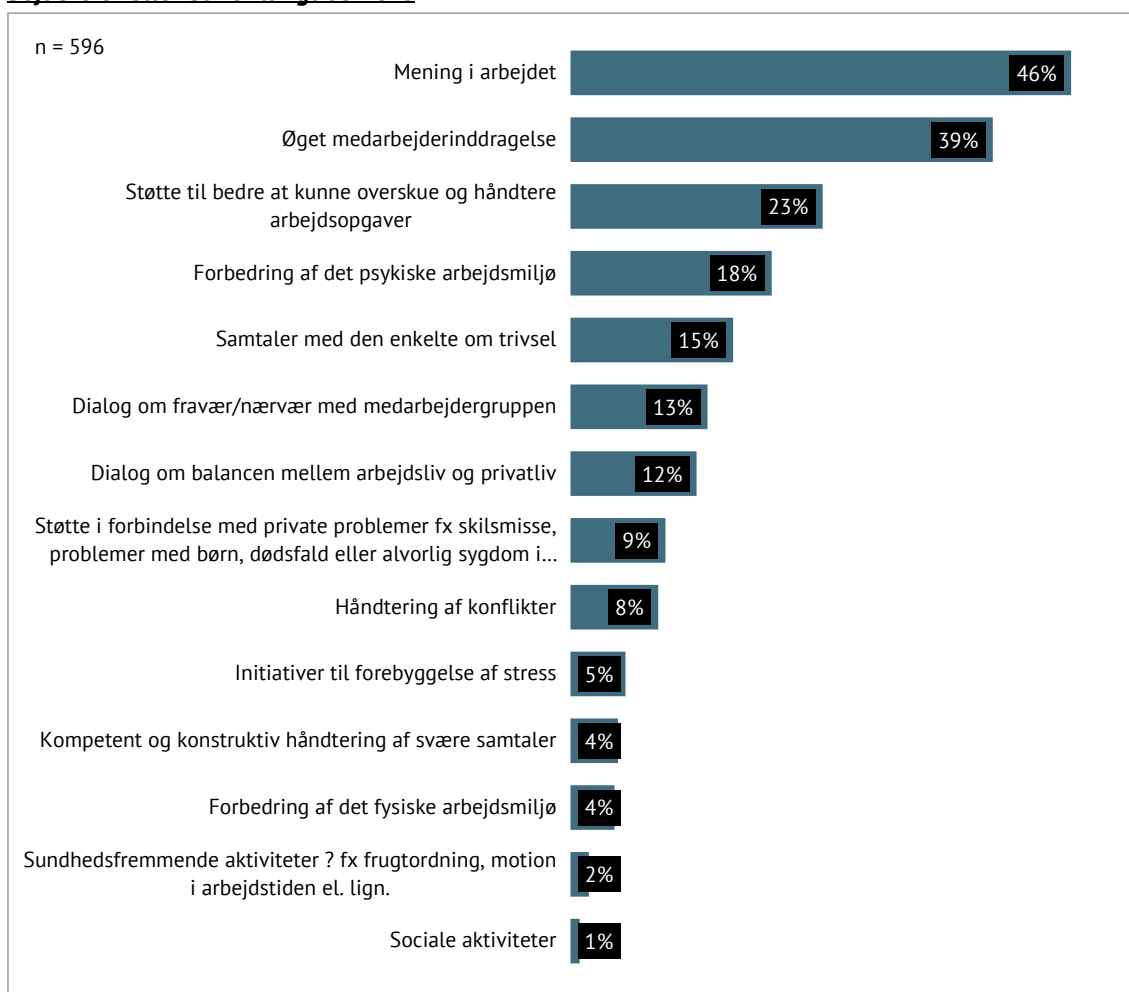
<sup>23</sup> Dr. Bertolt Stein, erhvervspsykolog, Berlins Tekniske Universitet. Har igennem en årrække forsket i sygefravær og psykisk arbejdsmiljø.

<sup>24</sup> Kilde "DJØFs undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø, stress og balance 2012", august 2013



Figur 14

**Ledernes bud på, hvilke faktorer de anser for vigtigst i forhold til at understøtte, at deres medarbejdere er eller bliver langtidsfriske**



**Note:**

- Figuren ovenfor viser, hvor stor en andel af respondenterne, der peger på hver enkelt af de viste faktorer.
- Spørgsmålet, de har svaret på: "Hvilke af nedenstående faktorer anser du for vigtigst i forhold til at understøtte, at dine medarbejdere er eller bliver langtidsfriske (højest har 5 dages sygefravær om året, to år i træk)?"
- Hver respondent har højst kunne angive to faktorer – 98 procent har angivet to faktorer, mens 2 procent har angivet én faktor.
- Respondenterne har kunnet vælge mellem de 14 foruddefinerede faktorer.

Som det fremgår, er det især det, at medarbejderne finder "mening i deres arbejde", og at "de bliver inddraget", som flest ledere peger på. Kigger vi på, hvilke væsentlige faktorer medarbejderne pegede på, som gør dem tilfredse med deres arbejde, er der god overensstemmelse. 39 procent pegede på den faktor, at "arbejdet er meningsfuldt", og 29 procent på den faktor, at "de har indflydelse på, hvordan arbejdet udføres".

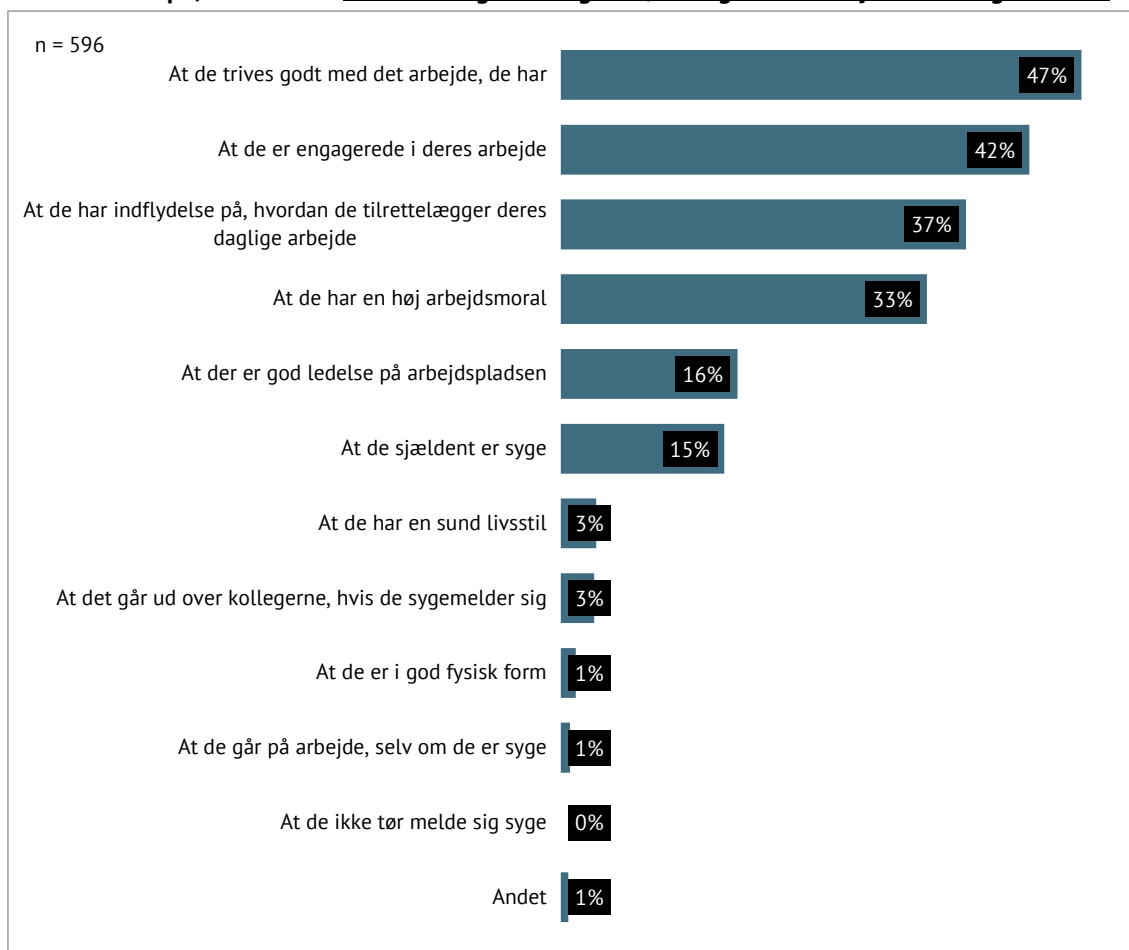
Generelt er der ikke den store forskel på, hvad lederne vurderer som væsentligst alt efter, hvor mange medarbejdere de er ledere for, ledernes anciennitet eller i forhold til, om de har lederuddannelse eller ej. På en enkelt faktor er der dog iøjnefaldende forskel. Det drejer sig om det "at

støtte medarbejderne til bedre at kunne overskue og håndtere arbejdsopgaver”. Hvor over en tredjedel af de ledere, der har under 10 medarbejdere, vurderer det som en af de væsentligste faktorer, er det under en femtedel af de ledere, der har 50 medarbejdere eller flere. Faktisk falder andelen af ledere, der peger på den faktor, støt i forhold til, hvor mange medarbejdere de er ledere for. En forklaring på dette kan være, at det ”at støtte medarbejderne til bedre at kunne overskue og håndtere arbejdsopgaver” kræver tilstedeværelse, tid, overblik og nærhed til medarbejdergruppen. Netop disse ledelsesopgaver kan være udfordrende med et stigende lederspænd. En nyere undersøgelse<sup>25</sup> viser eksempelvis, ”at når en leder har mere end 70 medarbejdere under sig i direkte linje, så er det svært at være den gode og tilgængelige leder. Det gør blandt andet, at administration og dokumentation kommer til at fylde meget. Lederne har derfor svært ved at få tid til faglig ledelse og udvikling af medarbejderne og til at tage hånd om medarbejdernes sygefravær. Det kan risikere at gå ud over både kvalitet og effektivitet”.

Lederne er blevet bedt om at give deres bud på, hvad de mener, er de to væsentligste årsager til, at nogle medarbejdere er langtidsfriske, som det fremgår af Figur 15 nedenfor.

**Figur 15**

**Ledernes bud på, hvad der er de væsentligste årsager til, at nogle medarbejdere er langtidsfriske**



<sup>25</sup> KORA: ”Når ledesspændet vokser”, maj 2013

Note:

- a. Figuren ovenfor viser, hvor stor en andel af respondenterne, der peger på hver enkelt af de viste faktorer.
- b. Spørgsmålet, de har svaret på: "Hvad mener du som leder er de 2 væsentligste årsager til, at nogle medarbejdere er langtidsfriske?"
- c. Hver respondent har højst kunnet angive to faktorer – 99 procent har angivet to faktorer, mens en procent har angivet én faktor.
- d. Respondenterne har kunnet vælge mellem de 11 foruddefinerede faktorer, og med mulighed for at vælge "Andet", og selv anføre, hvad de mener, er væsentligst.

Som det fremgår, er der relativt god overensstemmelse, hvad angår de arbejdspladsrelaterede faktorer mellem medarbejdernes og lederne angivelser. De faktorer, som medarbejderne angav som væsentlige i forhold til at have få sygefraværsdage, var især det "at trives godt med deres arbejde", og "at de var engagerede i deres arbejde". Men langt de fleste pegede på personrelaterede faktorer, som "at de sjældent var syge", og "at de havde en høj arbejdsmoral" (Se Figur 6), hvor der især er diskrepans mellem faktoren, "at de sjældent er syge", som kun 15 procent af lederne mener, er en af de væsentligste, mens 48 procent af de langtidsfriske peger på den.

Det er således en væsentlig mindre del af lederne, der peger på de personrelaterede faktorer. Forklaringen på den store forskel kan være, at medarbejderne har svaret mere konkret ud fra deres egen personlige situation, mens lederne har forholdt sig mere generelt til hele deres medarbejdergruppe og i kraft af deres rolle haft større fokus på det arbejdsrelaterede.

En anden markant forskel, der springer i øjnene, er, at hvor kun tre procent af de langtidsfriske medarbejdere har peget på "god ledelse på deres arbejdsplads", som en af de væsentligste faktorer, så er der 16 procent af lederne, som peger på den faktor som væsentlig i forhold til, at nogle er langtidsfriske. Der er altså en stor opmærksomhed på betydningen af god ledelse blandt lidt under en femtedel af lederne. Når så få af medarbejderne har peget på den faktor, kan det være, fordi det ikke er en ud af to væsentligste faktorer for dem, men det kan også handle om, at det ikke er deres oplevede ledelse, der understøtter, at de er langtidsfriske.

Kigger vi på, om der er forskel på, hvilke faktorer, lederne mener, der er væsentlige i forhold til, hvor mange medarbejdere de er ledere for, så er der en væsentlig større andel af lederne med under 25 medarbejdere, der har peget på den faktor, at "medarbejderne er engagerede i deres arbejde", end blandt lederne med 25 eller flere medarbejdere.

I forhold til anciennitet som leder, så har en markant større andel af lederne med under et års anciennitet peget på den faktor, at "medarbejderne trives med det arbejde de har". Andelen, der peger på den faktor, falder støt med lederancienniteten.

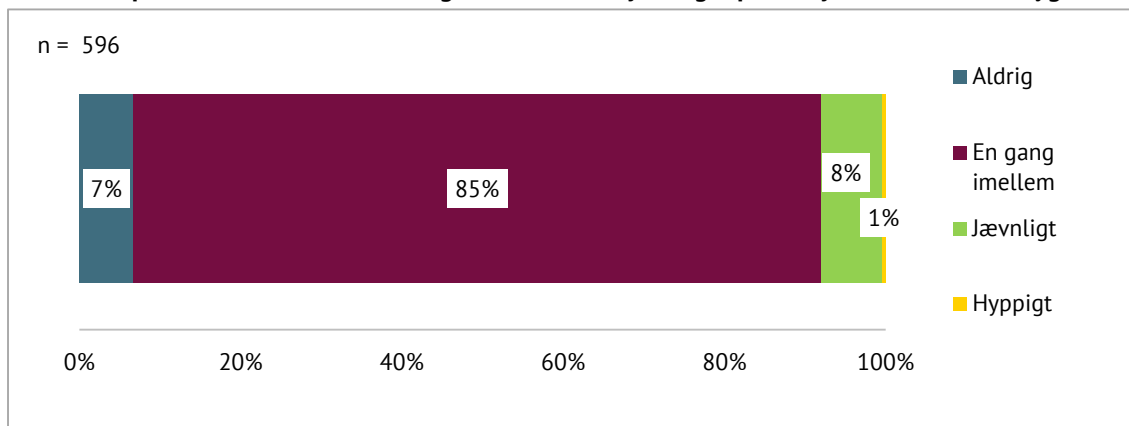
Der er ingen væsentlig forskel på, hvad lederne har angivet i forhold til, om de har en lederuddannelse eller ej. Der er en tendens til, at de ledere, der har laveste niveau af lederuddannelse, i højere grad end de andre peger på faktoren omkring, at medarbejderne har en høj arbejdsmoral, mens de i lavere grad end de øvrige peger på faktoren omkring, at "medarbejderne er engagerede i deres arbejde". Det er ligeledes interessant, at de ledere, der har lederuddannelse på masterniveau, i langt højere grad end de øvrige peger på den faktor, at "medarbejderne har indflydelse på, hvordan de tilrettelægger deres arbejde" som en af de væsentligste faktorer.

### 8.3 Lederne om sygenærvær

Lederne er blevet spurgt om, i hvilket omfang de oplever at have medarbejdere, der går syge på arbejde, som det fremgår af Figur 16 nedenfor.

**Figur 16**

**Ledernes oplevelse af, i hvilket omfang deres medarbejdere går på arbejde, selvom de er syge**



**Note:**

- a. Figuren ovenfor viser respondenternes egen angivelse af, i hvilket omfang de oplever, at deres medarbejdere går på arbejde, selvom de er syge.

Ledernes svar kan naturligvis ikke sammenlignes direkte med, hvordan de langtidsfriske har svaret på, om de går syge på arbejde og hvor ofte. Lederne svarer generelt og ud fra deres samlede medarbejdergruppe, men det er interessant at se, at ni procent af lederne svarer jævnligt eller hyppigt, mens 11 procent af de langtidsfriske svarer, at de er gået syge på arbejde tre eller flere gange i løbet af det seneste år. Det er iøjnefaldende, at kun syv procent af lederrespondenterne svarer, at de aldrig oplever at have medarbejdere, som går syge på arbejde, mens 39 procent af medarbejderrespondenterne angiver, at de aldrig er gået syge på arbejde det seneste år. Da medarbejderrespondenterne er en forholdsvis stor gruppe på ca. en tredjedel af det samlede medarbejderantal, kunne det tyde på en vis uoverensstemmelse mellem, hvad lederne ser, og hvordan det konkret ser ud lige på det punkt. Det kunne pege på et indsatsområde i forhold til at understøtte lederne dialog med medarbejderne på de enkelte arbejdspladser, om hvordan det konkret forholder sig med sygenærvær og -fravær.

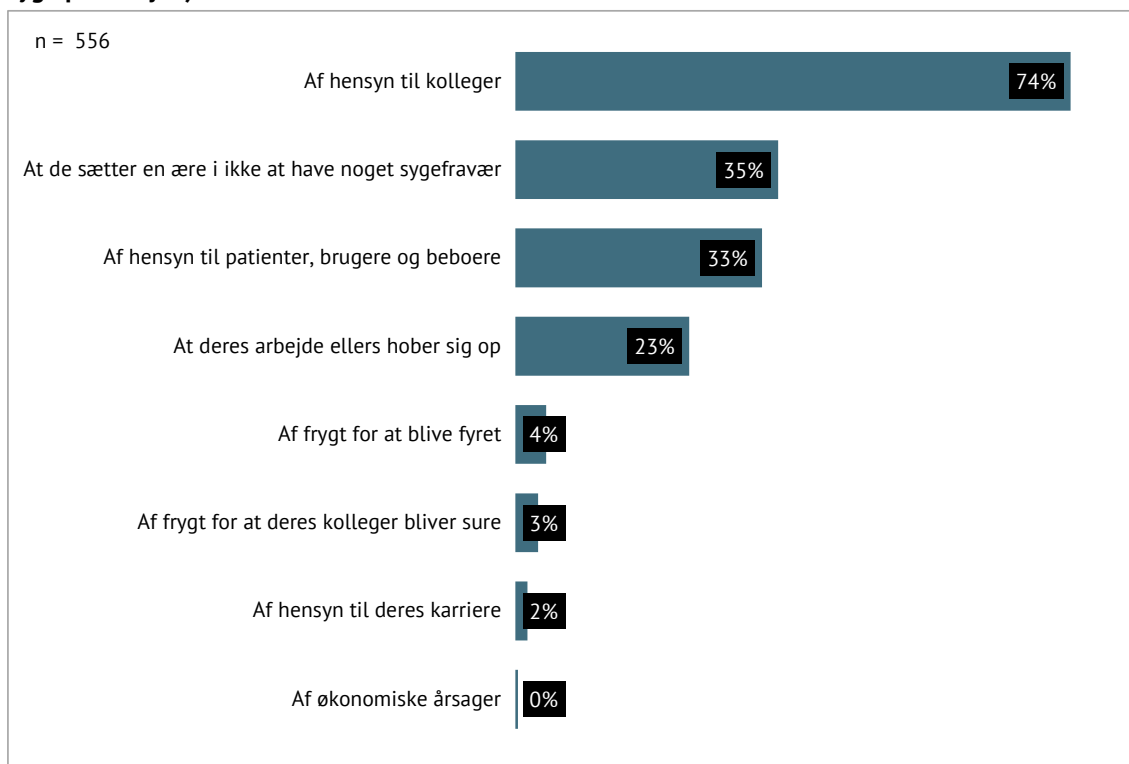
Ser vi på, hvordan lederne svarer i forhold til, hvor mange medarbejdere de er ledere for, så er det blandt ledere med over 50 medarbejdere, man finder den største andel, der svarer, at de har medarbejdere, der jævnligt eller hyppigt går på arbejde, selv om de er syge.

Der ses ikke markante forskelle på, hvordan de svarer i forhold til lederanciennitet, eller om de har en lederuddannelse.

De ledere, der har angivet at have medarbejdere, der går syge på arbejde, er dernæst blevet spurgt om, hvad de mener, er de væsentligste faktorer for, at medarbejderne gør det.

Figur 17

**Ledernes bud på, hvad der er de væsentligste faktorer i forhold til, at nogle af deres medarbejdere går på arbejde, selvom de er syge (blandt de ledere, der har angivet at have medarbejdere, der går syge på arbejde)**



**Note:**

- Figuren ovenfor viser, hvor stor en andel af undersøgelsens ledere med personaleansvar, der har angivet at have medarbejdere, der går syge på arbejde, som peger på hver enkelt af de viste faktorer
- Ledere, der har angivet, at de aldrig oplever at have medarbejdere, der går på arbejde, selvom de er syge, har ikke besvaret dette spørgsmål.
- Spørgsmålet, de har svaret på: "Hvilke af nedenstående faktorer, tror du, er de væsentligste i forhold til, at nogle af dine medarbejdere går på arbejde, selvom de er syge?"
- Hver respondent har højst kunnet angive to faktorer – 75 procent angiver to faktorer, mens 25 procent angiver én faktor.
- Respondenterne har kunnet vælge mellem de otte foruddefinerede faktorer.

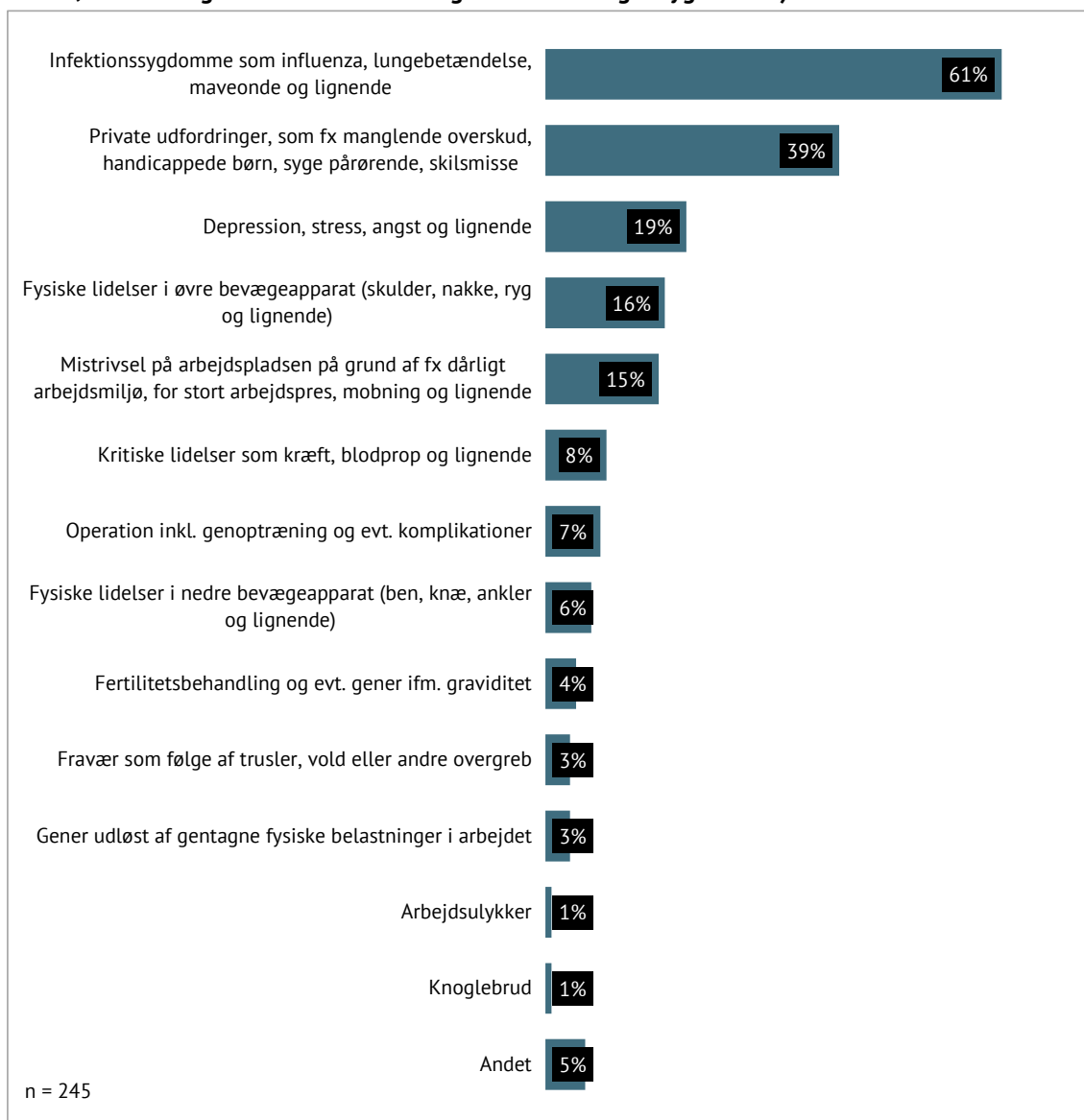
Ledernes angivelse af de vigtigste faktorer stemmer næsten fuldstændig overens med medarbejdernes angivelser. Blot angiver en større del af de langtidsfriske medarbejdere den faktor, "at deres arbejde ellers hober sig op", end det, "at de sætter en ære i ikke at have sygefravær". Så stort set må man sige, at ledernes vurdering stemmer tæt overens med de langtidsfriske medarbejders. Det ser således ud til, at lederne i Region Sjælland er meget bevidste om, hvilke faktorer de skal have stor opmærksomhed på, for at arbejde på at undgå sygenærvær.

## 8.4 Lederne om sygefravær

41 procent af lederne angiver, at de oplever at have udfordringer med for meget sygefravær.

**Figur 18.**

**Ledernes bud på, hvilke lidelser der oftest er årsag til sygefravær blandt deres medarbejdere (kun ledere, der har angivet at have udfordringer med for meget sygefravær)**



**Note:**

- Figuren ovenfor viser, hvor stor en andel af de respondenter, der angiver at have udfordringer med for meget sygefravær blandt deres medarbejdere, som peger på hver enkelt af de viste faktorer.
- Spørgsmålet, de har svaret på: "Hvilke af nedenstående lidelser, vurderer du, oftest er årsag til sygefravær blandt dine medarbejdere?"

- c. Hver respondent har højst kunnet angive to faktorer – 89 procent har angivet to faktorer, mens 11 procent har angivet én faktor.
- d. Respondenterne har kunnet vælge mellem de 13 foruddefinerede faktorer, og med mulighed for at vælge "Andet" og selv anføre, hvad de mener, er væsentligst.

- Ca. to tredjedele af dem angiver infektionssygdomme som en af de væsentligste årsager
- Ca. en tredjedel angiver private udfordringer
- En femtedel depression, stress, angst og lignende
- 16 procent fysiske lidelser i øvre bevægeapparat
- 15 procent mistrivsel på arbejdspladsen.

Der er en markant stigende andel af ledere, der markerer, at de har udfordringer med sygefravær jo flere medarbejdere de er ledere for, fra en femtedel til halvdelen, mens der ikke ses markante forskelle i forhold til deres lederanciennitet eller i forhold til, om de har en lederuddannelse eller ej. Udfordringer med sygefravær er et af de temaer lederne angiver som udfordrende i et voksende ledelsesspænd i en nyere undersøgelse<sup>26</sup>, og som også ser ud til at være gældende blandt Region Sjællands ledere. Det kan skyldes distanceledelse, manglende nærhed i ledelsesudførelsen, udfordringer med at skabe en fælles arbejdspladskultur og det faktum, at jo flere medarbejdere, der skal ledes, jo mere management er der i ledelsesopgaven.

Når vi kigger på, hvilke årsager de ledere, der har udfordringer med sygefravær, angiver, så er det interessant, at jo færre medarbejdere, de er ledere for, jo større andel af dem angiver "private udfordringer" som en væsentlig årsag – svingende fra en tredjedel til over halvdelen. Dette kan skyldes, at der i højere grad er mulighed for at opbygge tillid mellem medarbejder og leder i et mindre ledelsesspænd og større mulighed for jævnlig dialog med den enkelte medarbejder.

Kigger vi på lederanciennitet, er det interessant at se, at jo længere lederanciennitet, jo flere peger på "fysiske lidelser i øvre bevægeapparat", som en af de hyppigste årsager til sygefravær.

Når vi ser på, om lederne har en lederuddannelse eller ej, så viser det sig, at en tiendedel flere af lederne med uddannelse (end dem uden) peger på "infektionssygdomme" som en af de væsentligste årsager, mens over en tiendedel færre af lederne med uddannelse (end dem uden) peger på "private udfordringer".

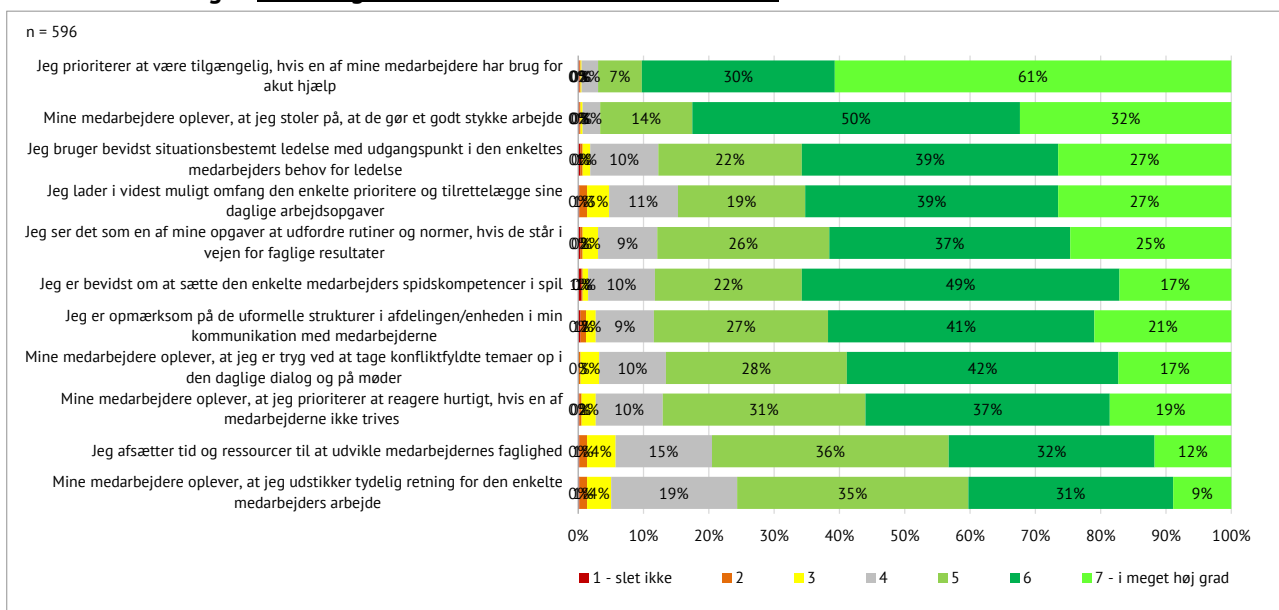
## 8.5 Om forskellige elementer af deres rolle som leder

Lederne er også blevet bedt om at vurdere forskellige elementer af deres rolle som leder, som det fremgår af Figur 19 nedenfor.

<sup>26</sup> KORA: "Når ledelsesspændet vokser", maj 2013

Figur 19

## Ledernes vurdering af forskellige elementer af deres rolle som leder

**Note:**

- Figuren ovenfor viser for hver enkelt faktor, hvordan ledernes svar fordeler sig på skalaen.
- Spørgsmålet, de har svaret på: "De følgende spørgsmål handler om, hvordan du vurderer forskellige elementer af din rolle som leder. Besvar venligst spørgsmålene på en skala fra 1-7, hvor 1 er "slet ikke" og 7 er "i meget høj grad".

Som det fremgår af ledernes egen vurdering af forskellige elementer af deres rolle som leder, så scorer de især højt på elementerne om "at prioritere tilgængelighed, når medarbejderne har akut brug for hjælp", og det at de vurderer, at "deres medarbejdere oplever, at de som ledere stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde".

Sammenholder vi med top fire over, hvad lederne pegede på, at de mener, er væsentlige årsager til, at nogle medarbejdere er langtidsfriske (Figur 15),

- at de trives godt med det arbejde de har
- at de er engagerede i deres arbejde
- at de har indflydelse på, hvordan de tilrettelægger deres daglige arbejde
- at de har en høj arbejdsmoral

så er der på flere punkter god overensstemmelse mellem de faktorer, som lederne peger på er væsentlige i forhold til at have langtidsfriske medarbejdere, som vi før så hænger fint sammen med de arbejdsrelaterede faktorer, medarbejderne selv pegede på.

Ser vi derimod på elementet "Mine medarbejdere oplever, at jeg prioriterer at reagere hurtigt, hvis en af medarbejderne ikke trives", rangerer det tredjesidst i ledernes score, mens det "at trives godt med sit arbejde" er tredjevigtigste faktor i de langtidsfriskes angivelse af, hvilke faktorer der har væsentlig betydning for, at de har så få sygefraværdsdage. Trivsel kan både handle om at være på sin rette arbejdsmæssige hylde, men det hænger også tæt sammen med det psykiske arbejdsmiljø. Vi ved fra forskning, at især seks faktorer er væsentlige: Indflydelse, mening i arbejdet, forudsige-



lighed, social (og faglig) støtte, belønning og (passende) krav<sup>27</sup>. I de seneste år er der kommet stort fokus på virksomhedernes sociale kapital<sup>28</sup> især i de offentlige virksomheder. Her sættes netop faktorerne tillid, retfærdighed og samarbejdsevner i spil. Hvor de seks guldkorn således forholder sig til individets behov i forhold til at trives, sætter social kapital fokus på, hvilken betydning den samlede virksomheds ageren i forhold til de tre faktorer har på trivslen. Der er således en vis sandsynlighed for, at et øget fokus på social kapital i Region Sjælland og et større fokus på at understøtte lederne i en forebyggende indsats i forhold til mistrivsel, kan have en effekt på nærværet.

I øvrigt ser det ud til, at lederne prioriterer elementer af deres ledelsesrolle, der stemmer godt overens med at fremme medarbejdernes trivsel.

Dog ser det ud til, at der er udviklingsmuligheder på yderligere to punkter:

- 1) At medarbejderne er engagerede i deres arbejde, kan hænge sammen med mange faktorer, men det, at de fagligt udvikler sig, er en af dem. Godt halvdelen af lederne scorer relativt lavt på elementet om at afsætte tid og ressourcer til at udvikle medarbejdernes faglighed.
- 2) Ligeledes scorer over halvdelen af lederne relativt lavt på deres vurdering af, om deres medarbejdere oplever, at de udstikker tydelig retning for deres arbejde. Dette hænger nøje sammen med både forudsigelighed, men også faglig og social støtte. Det har således stor betydning for trivslen, at den enkelte medarbejder ved, hvilke forventninger ledelsen har til deres arbejde.

## 8.6 Hvad ønsker lederne støtte til?

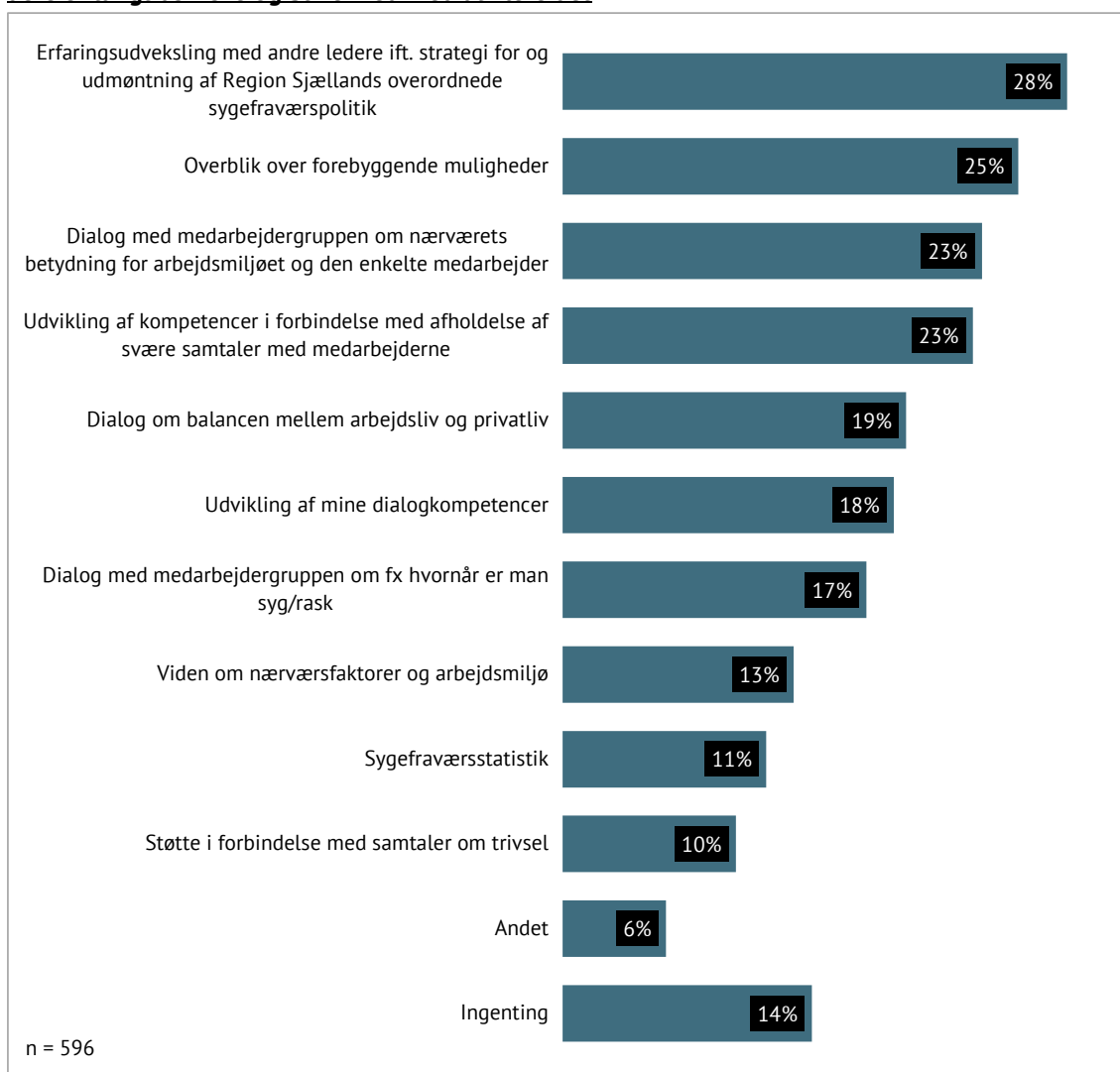
Lederne er også blevet spurgt om, hvad de særligt ønsker støtte til. Af figur 20 nedenfor fremgår det, hvad lederne især peger på, at de gerne vil have mere hjælp til i forhold til at fremme, at deres medarbejdere er langtidsfriske og bliver ved at være det.

<sup>27</sup> "De 6 guldkorn", Arbejdsmiljøinstituttet

<sup>28</sup> Kilde: [www.arbejdsmiljøviden.dk](http://www.arbejdsmiljøviden.dk)

Figur 20

**Ledernes ønsker om at få mere hjælp til i deres ledelse i forhold til at fremme, at deres medarbejdere er langtidsfriske og bliver ved med at være det**

**Note:**

- Figuren ovenfor viser, hvor stor en andel af undersøgelsens ledere med personaleansvar, der peger på hver enkelt af de viste faktorer.
- Spørgsmålet, de har svaret på: "Hvad vil du gerne have mere hjælp til i din ledelse i forhold til at fremme, at dine medarbejdere er langtidsfriske og bliver ved med at være det?"
- Hver respondent har kunnet angive lige så mange faktorer, som de har haft lyst til – 35 procent angiver én faktor, 39 procent angiver to, og de resterende 26 procent angiver tre eller flere faktorer.
- Respondenterne har kunnet vælge mellem de 12 foruddefinerede faktorer (inklusive "Ingenting"), og med mulighed for at vælge "Andet" og selv anføre, hvad de gerne vil have hjælp til.

Som det fremgår af ovenstående, er det lidt over en fjerdedel, der ønsker mulighed for at erfaringsudveksle med andre ledere i forhold til strategi for og udmøntning af sygefraværspolitikken. Det er især ledere med over 25 medarbejdere, der har det ønske. Der ses således et tydeligt behov for at understøtte lederne ved at oprette og facilitere ledelsesnetværk på tværs af virksomhedsom-

råder og enheder med det fokus at skabe en tværgående dialog og erfaringsudveksling om håndteringen af sygefravær og af at fremme nærværet.

Der er også en fjerdedel, der ønsker bedre overblik over de forebyggende muligheder. Her ses en overvægt af ledere med 25 eller færre medarbejdere, der peger på det ønske. Det kan hænge tæt sammen med, at ledere med færre medarbejdere har færre erfaringer med forebyggende indsatser i forhold til lederne med mange medarbejdere.

Rigtig mange ledere har peget på de temaer, der handler om støtte til dialogen med medarbejderne og udvikling af ledernes dialogkompetencer. Det svarer godt overens med, hvad lederne også pegede på, at de havde brug for hjælp til, i forbindelse med at tackle langvarigt sygefravær i en undersøgelse vedrørende dette fra Region Syddanmark<sup>29</sup>.

Lederne med over 25 medarbejdere efterlyser især støtte til dialogen med medarbejdergruppen, mens lederne med færre medarbejdere i højere grad peger på støtte til den individuelle dialog i forhold til at afholde svære samtaler.

Det er tydeligt, at jo kortere lederanciennitet og dermed erfaring, lederne har, i jo højere grad angiver de behov for støtte til at få udviklet deres kompetencer i forbindelse med at afholde svære samtaler med medarbejderne. Det samme gør sig gældende i forhold til ønsket om at få udviklet dialogkompetencerne generelt.

I føromtalt analyse af de mest sygefraværende i Region Syddanmark tegnede der sig et lignende billede af behov for oprustning af ledernes dialogkompetencer både i forhold til at kunne adressere dialogen om sygefraværs betydning for arbejdsmiljøet og den enkelte medarbejder og i forhold til at afholde samtaler med medarbejderne individuelt. Ligeledes pegede lederne i den undersøgelse på, at netop samtalerne med medarbejderne var den faktor, som var næst vigtigst som bidrag til at sænke sygefraværet. Af Regeringens analyse af sygefraværet fra 2008 fremgår det, at netop tidlig og hyppig dialog med nærmeste leder er den mest væsentlige faktor for at nedbringe sygefraværets længde og sikre den mest bæredygtige fastholdelse. At investere i at professionalisere dialogkompetencerne hos lederne, må derfor anses som en indsats, der kan give god effekt.

Når vi kigger på, om lederne har en lederuddannelse eller ej, tegner der sig et klart billede af, at lederne uden lederuddannelse i større omfang peger på faktorer, hvor de har brug for hjælp end dem med uddannelse. Især peger de i højere grad på ønsket om at få udviklet deres kompetencer i forbindelse med at afholde svære samtaler med medarbejderne, men også på generel udvikling af deres dialogkompetencer, støtte i forbindelse med samtaler om trivsel og viden om nærværsfaktorer og arbejdsmiljø.

Lederne med lederuddannelse peger i højere grad end dem uden på muligheden for erfaringsudveksling med andre ledere i forhold til strategi for og udmøntning af Region Sjællands overordnede sygefraværspolitik.

Lederne har haft mulighed for selv at angive andre ønsker end de, der fremgår af Figur 20, hvilket ca. en tiendedel har gjort. Deres kommentarer og ønsker handler i høj grad om bedre balance mellem ressourcer og opgaver.

<sup>29</sup> "Nogle er mere syge end andre – Et konkret grundlag for viden, læring og handling i Region Syddanmark", Cabi 2012

## 9 Særlige opmærksomhedspunkter

Udover de mere detaljerede anbefalinger og opmærksomhedspunkter, som løbende er formidlet i analysen og fremstillingen af undersøgelsen, samles nedenfor de temaer, der vurderes at have særlig betydning, og som kan være understøttende for Region Sjællands ønske om positivt at arbejde med arbejdsmiljø, nærvær og trivsel.

**Alder og køn** har statistisk set betydning for sygefraværet, og denne undersøgelse underbygger, at denne betydning også gør sig gældende i forhold til langtidsfriske. Sammenlignet med kønsfordelingen generelt blandt Region Sjællands medarbejdere, er mænd klart overrepræsenteret i gruppen af langtidsfriske. Sygefraværet falder markant for de over 60 år, og andelen af langtidsfriske stiger ligeledes. Årsagerne til, at seniorer bliver på arbejdsmarkedet op i alderen, passer godt med de faktorer, som undersøgelsen her viser. Andre undersøgelser<sup>30</sup> peger således også på, at oplevelsen af at arbejdet er meningsfuldt, engagement i arbejdet og at være på sin rette arbejdsmæssige hylde, har stor betydning for både nærvær og fastholdelsen af medarbejderne i senioralderen.

En vigtig opmærksomhed, som denne undersøgelse har spurgt ind til, er **sygenærværet**. Fra ASUSI-undersøgelsen ved vi, at sygenærværet er en risikofaktor i forhold til langtidssygemeldinger. Idet medarbejdere, der går på arbejde selvom de er syge mere end fem gange i løbet af et år, har 78 procent større risiko for at blive sygemeldt i mere end tre måneder sammenlignet med dem, der højst gør det en gang om året. Blandt Region Sjællands langtidsfriske er der en mindre gruppe på tre procent, der direkte er i risikogruppen for, at deres sygenærvær bliver til langtidssygefravær, og en lidt større gruppe på otte procent, som der i samme ombæring kan være grund til at have fokus på.

Undersøgelsen peger på ledelse som den væsentlige faktor for at ændre det skadelige sygenærvær. Risikogruppen har væsentlig lavere score på netop faktorer omkring støtte fra nærmeste leder, at ledelsen stoler på, at de gør et godt stykke arbejde, og i forhold til balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Blandt de tre procent er der en overrepræsentation af mænd. Selv om det er få personer, så har langtidssygemeldinger store konsekvenser både for den enkelte, dagligdagen på arbejdspladsen og økonomisk<sup>31</sup>.

Der ses ligeledes en tendens til, at hvor en forholdsvis stor gruppe på 41 procent af de langtidsfriske svarer, at de aldrig går syge på arbejde, så vurderer kun syv procent af lederne, at deres medarbejdere aldrig går syge på arbejde. Lederne kan naturligvis opleve, at det er andre dele af medarbejdergruppen, der går syge på arbejde, men forskellen peger på et opmærksomhedspunkt i forhold til, fx at understøtte ledernes dialog med medarbejderne på de enkelte arbejdspladser om, hvordan det konkret forholder sig med sygenærvær og - fravær

I en virksomhed med forholdsvis mange **deltidsansatte** er det interessant, at forholdsvis færre deltidsansatte er langtidsfriske. En undersøgelse fra 2012 af medarbejderne med mest sygefravær i Region Syddanmark<sup>32</sup> viste ligeledes en overvægt af deltidsansatte blandt de mest sygefraværende medarbejdere. Det samme ser vi i Region Sjællands egen opgørelse af sygefravær fra 2012, der

<sup>30</sup> "Arbejdsbetingelser og fastholdelse af seniorer. Status over den eksisterende viden", Arbejdsmiljøinstituttet, 2006

<sup>31</sup> "Analyser af sygefraværet", Beskæftigelsesministeriet, 2008

<sup>32</sup> "Nogle er mere syge end andre – Et konkret grundlag for viden, læring og handling i Region Syddanmark", Cabi, september 2012.

ligeledes viser en større sygefraværsprocent gennemsnitligt hos deltidsansatte end hos fuldtidsansatte.

Undersøgelserne kan ikke give en forklaring på disse forhold omkring de deltidsansatte. Der kunne derfor være et særligt behov for at undersøge nærmere, om de er særligt belastede helbredsæssigt, arbejdsmæssigt eller på andre områder af livet.

**Dialogkompetencer** hos lederne er et professionelt redskab, der har betydning for både trivsel, social kapital og nedbringelse af sygefraværet. Her peger undersøgelsen på et udviklingspotentiale, som det er relevant at tage stilling til. En professionaliseret og mere ensartet tilgang til dialogen med den enkelte medarbejder og med hele medarbejdergruppen, kan være forebyggende og trivselsfremmende for den enkelte, men kan også være med til at skærpe den fælles arbejdsplads- og organisationskultur. Udvikling af ledernes dialogkompetencer kan således styrke lederne i deres individuelle arbejde med at højne graden af det bæredygtige nærvær.

**Trivsel** i arbejdet er et element, der er potentiale i at have et skarpt fokus på i det fremtidige arbejde med arbejdsmiljø og langtidsfriske i Region Sjælland. "At trives godt med det arbejde man har", scorer højt i forhold til, hvad, de langtidsfriske angiver, har betydning for deres få sygefraværsdage. Det samme gør sig gældende i ledernes vurdering af, hvad der fremmer andelen af langtidsfriske medarbejdere.

Samtidig scorer ca. 40 procent af lederne relativt lavt på det element af deres rolle, "at deres medarbejdere oplever, at de reagerer hurtigt, hvis en af medarbejderne ikke trives". Vi ved, at tidlig indsats forebygger sygemeldinger, så det peger på et særligt opmærksomhedspunkt.

Men god trivsel er på mange måder individuelt og svært at definere konkret. Derfor kunne der ligge et potentiale i at sætte fokus på, hvad der er god trivsel i dagligdagen på de enkelte enheder og virksomhedsområder – en fælles forventningsafstemning af, hvordan den gode trivsel kan bevares i en omskiftelig arbejdsvirkelighed.

At arbejde med, at virksomhedens medarbejdere er bæredygtigt langtidsfriske, er et springende punkt for at bevare og udbygge en sund virksomhed. Derfor anbefales det at sætte fokus på en tværgående ledelsesdialog om, hvordan dette sikres, hvilket underbygges af, at lidt over en fjerdedel af lederne har angivet, at de ønsker mulighed for at erfaringsudveksle med andre ledere i forhold til strategi for og udmøntning af sygefraværspolitikken.

Flest af de langtidsfriske medarbejdere angiver personrelaterede faktorer som de væsentligste for at have få sygefraværsdage. Vi ved fra blandt andet Johnny Johnsson<sup>33</sup>, at i forhold til at vedligeholde, at medarbejdere er langtidsfriske, så har det effekt, hvis ledere bruger ligeså meget tid på de langtidsfriske som på medarbejdere med højt sygefravær.

Med denne undersøgelse, som er den første store danske undersøgelse af langtidsfriske medarbejdere i en større dansk virksomhed, har Region Sjælland taget et stort skridt i forhold til, at undersøgelsens resultater og opmærksomhedspunkter kan være med til at styrke, at der kommer fokus på de faktorer, der skaber langtidsfriske medarbejdere på en bæredygtig måde.

---

<sup>33</sup> Johnny Johnsson: "Långtidsfrisk – så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet". Forlaget Ekerlids, 2003

## 10 Kvalitativt notat

Det kvalitative notat bygger på fire fokusgruppeinterview gennemført i januar 2014. Formålet med de fire fokusgruppeinterview var først og fremmest at få kvalificeret den kvantitative undersøgelse og analyse. Herunder særligt en interesse for at få uddybet, hvad der ligger bag de faktorer, som de langtidsfriske peger på som væsentligst i forhold til, at de er langtidsfriske og bliver ved med at være det.

Fokusgrupperne blev afholdt med de fire forskellige typer af deltagere hver for sig, så dialogen i de enkelte grupper gav mulighed for at få input ud fra deres forskellige perspektiver. Det være sig uddybninger, men også bud på relevante indsatser og handlinger fremadrettet, som kan understøtte, at medarbejdere er og bliver ved at være langtidsfriske.

De fire fokusgrupper havde følgende deltagerkreds:

- en gruppe med langtidsfriske medarbejdere
- en gruppe med medarbejdere fra en afdeling med mange langtidsfriske
- en gruppe med tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter
- en gruppe med ledere med personaleansvar.

Deltagerne blev inviteret af Koncern HR med et blik for spredning i forhold til funktioner og geografier. Fokusgrupperne er ikke repræsentative for de langtidsfriske eller den samlede medarbejdergruppe i Region Sjælland, så notatet er ikke en systematisk kvalitativ undersøgelse.

Notatet er et nedslag, der skal bidrage til at konkretisere, hvad der kan ligge bag de væsentligste faktorer og give nogle billeder på, hvad de kvantitative resultater kan have af betydning ude i den virkelighed, som medarbejderne arbejder i. Notatet har særligt fokus på, om nogle af de faktorer, de langtidsfriske angiver som væsentligst for at de har få sygefraværsdage, kan understøttes på arbejdspladsen.

### 10.1 De væsentligste faktorer for, at de langtidsfriske har få sygefraværsdage

Som det fremgår af Figur 6 i analyserapporten, peger flest af de langtidsfriske på følgende 5 faktorer som de væsentligste for, at de er langtidsfriske:

- at jeg sjældent er syg
- at jeg har en høj arbejdsmoral
- at jeg trives godt med det arbejde, jeg har
- at jeg er engageret i mit arbejde
- at jeg har indflydelse på, hvordan jeg tilrettelægger mit daglige arbejde.

I forhold til at man sjældent er syg, så er det ikke overraskende i en undersøgelse blandt langtidsfriske, at mange peger på den faktor. I fokusgrupperne udspillede der sig dog i den forbindelse nogle spændende dialoger om sygdomsbegrebet, og hvor individuelt det er, om man opfatter sig selv som syg i en given situation. En dialog, som flere også relaterede til temaet om, om man går syg på arbejde. Dels at det er meget forskelligt, hvornår man oplever, at man er så syg, at man skal

blive hjemme fra arbejde. Dels at man selv kan opleve, at man ikke som sådan er syg og derfor møder på arbejde, mens en kollega eller leder måske vil opleve, at man går syg på arbejde.

Oplevelsen af, om man er syg eller rask, er således subjektiv, hvilket også slås an i analyserapporten. Her viste det sig en stor divergens mellem, hvor mange ledere der oplever at have medarbejdere, der ind imellem går syge på arbejde, og de langtidsfriskes angivelse af, om og hvor ofte de oplever at gå syge på arbejde.

De øvrige faktorer kan være svære at skille ad, da de hænger tæt sammen, og den ene påvirker den anden. Det betyder, at når faktorerne nedenfor uddybes, vil der helt naturligt være overlap mellem dem.

### 10.1.1 Arbejdsmoral

At man har høj arbejdsmoral, er den faktor, som næstflest langtidsfriske peger på som en af de væsentligste for, at de har så få sygefraværsdage. Men hvad vil det egentlig sige at have en høj arbejdsmoral?

I fokusgrupperne er det først og fremmest ordet opdragelse, der kommer på banen. At det er noget, man har med sig hjemmefra – en slags social arv – hvor man har lært at tage et ansvar. Altså i høj grad noget personligt.

Der er ligeledes stor enighed om, at ens arbejdsmoral kan næres eller svækkes af faktorer på arbejdspladsen, som har at gøre med det psykiske arbejdsmiljø. Bliver man set og anerkendt? Er der en god tone mellem ledelse og medarbejdere og kolleger imellem? Er der balance mellem krav i arbejdet og ens kompetencer etc.?

Både medarbejdere, tillidsvalgte og ledere fremhæver, at ledelsen og måden at lede på har stor betydning for arbejdsmoralen på en arbejdsplads.

” Du er rollemodel som leder, og du kan støtte medarbejdernes arbejdsmoral ved at se og anerkende dem.

Fra fokusgruppe med ledere.

Ledergruppen kommer også ind på, at i forhold til arbejdsmoral kan man både være en positiv og en negativ rollemodel. Du kan fx selv gå syg på arbejde og dermed signalere, at det forventer du også af dine medarbejdere.

Positivt tilslutter både de tillidsvalgte og medarbejderne sig, at det at blive set både af kolleger og ledelse har stor betydning for, at man har lyst til at gå på arbejde.

” Alle tager en godmorgenrunde hver morgen – både ledere og medarbejdere. Det betyder, at alle lægger mærke til, hvis nogle ikke er der, men også at man får en fornemmelse af, hvordan hinanden har det. Det giver også bare en rar start på dagen.

Fra afdelingen med mange langtidsfriske.

Godmorgenrunden er en simpel gestus og en del af kulturen på afdelingen med mange langtidsfriske medarbejdere. Når den fremhæves, er det fordi, den kan være et væsentligt element for, at hver enkelt føler sig set, jf. fokusgruppen med langtidsfriske medarbejdere.

## 10.1.2 At trives med sit arbejde

Mange af de langtidsfriske har også peget på faktoren at trives med det arbejde, man har, som en af de væsentligste faktorer. Nogle af de ord, de langtidsfriske medarbejdere sætter på, er fx, at man kan magte sit job – har de rette kompetencer – og at ens indsats anerkendes både af kolleger og ledere, men også at man føler sig som en del af et fællesskab. At man føler sig tryk, men også at man synes, at ens arbejde er spændende, og at man får mulighed for at udleve sin kernefaglighed. Det er ligeledes vigtigt, at der er en god tone og en åbenhed overfor, at man kan spørge, når man er usikker på noget.

” Vi ved, at vores ledelse er der for os og for afdelingen. De er 100 procent loyale overfor os, og det gør, at man føler sig tryk, tør bede om hjælp og ikke er bange for at begå fejl. De går foran med en god tone. Der bliver talt pænt, også selv om budskabet er negativt.

Fra afdelingen med mange langtidsfriske.

Især gruppen af tillidsvalgte er inde på, at trivselen også hænger nøje sammen med, om man som medarbejder kan leve med de rammer og vilkår, der er på ens arbejdsplads. De er inde på, at ledelsen kan spille en stor rolle i forhold til den enkelte medarbejder, hvis frustrationerne tager over. Blandt andet i forhold til at hjælpe medarbejderen med at forstå nye rammer og vilkår og afklare i dialog med medarbejderen, hvordan og hvorvidt den enkelte medarbejder kan trives i dem. Men nærværet i ledelsesudøvelsen udfordres af en udvikling, hvor der i højere grad end før i tiden udøves distanceledelse, påpeger de tillidsvalgte.

” Jeg oplever, at vores rolle, som tillidsvalgte, har ændret sig i takt med, at vores ledere får flere medarbejdere under sig. Vi får nye opgaver, som førhen var ledelsesopgaver, men det er egentlig ikke formelt anerkendt. Men i og med at vi er tættere på kollegerne, bliver det ofte os, der må tage fx samtalen med en medarbejder, der er frustreret og har brug for sparring og afklaring.

Fra fokusgruppen med tillidsvalgte.

De tillidsvalgte peger i den forbindelse på et behov for, at de bliver opkvalificeret i forhold til i højere grad at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Det handler fx om kompetencer til at tage den svære samtale og større viden omkring de psykiske lidelser, som kan have sammenhæng med arbejdsmiljøet, fx stress, depression eller andre former for ondt i livet.

I lederundersøgelsen er en af de faktorer, som lederne vurderer sig relativt lavt på, at de griber hurtigt ind, hvis en medarbejder ikke trives. I fokusgruppen relaterer lederne dette til, at de har længere afstand til den enkelte medarbejder. Derfor oplever de, at det er vigtigt, at de gør klart overfor deres medarbejdere, både at den enkelte selv har et ansvar for at reagere, men også at man har et ansvar som kollega for at reagere, hvis man oplever mistro.

” Hvis mine medarbejdere skal trives, skal jeg kende dem, så jeg kan være med til individuelt at afklare, hvordan jeg kan støtte den enkelte medarbejder. Medarbejderne er forskellige og har



*forskellige behov, men de skal vide, hvad jeg forventer af dem hver især.*

Fra fokusgruppe med ledere.

Som det fremgår af ovenstående citat, er lederne inde på nogle af de samme elementer i forhold til trivslen som de tillidsvalgte. De fremhæver ligeledes, at trivslen udfordres af nedskæringer, som i de fleste tilfælde har medført, at de har flere medarbejdere at lede. De peger blandt andet på, at det gør det ekstra vigtigt at inddrage medarbejderne, for at ressourcerne udnyttes på den rette måde.

### 10.1.3 At være engageret i sit arbejde

De langtidsfriske medarbejdere forklarer først og fremmest engagement med det at have drivkraft, og det at få lov at koncentrere sig om kerneopgaven, fx sygeplejen. Engagementet næres af, at der er et klart mål med ens opgaver, og at især ledelsen har fokus på de resultater, man skaber.

Engagementet hænger også tæt sammen med at kunne se mening i sit arbejde både i forhold til kerneopgaven og rammerne, hvilket medarbejderne oplever kan understøttes blandt andet gennem ledelsens kommunikation. Løbende og tydelig kommunikation er væsentlig, også når der ikke er besluttet nyt, eller der er forandringer undervejs, som lederen selv har svært ved at finde mening i.

” *Der er hele tiden mange forandringer, og det kan være svært som medarbejder at finde mening i dem. Det er vigtigt for medarbejdernes engagement, at lederne er tydelige og forklarer meningen med en given forandring, så man får ordentlig mulighed for selv at forstå det. Vi ved jo godt, at vores ledere indimellem får pålagt nogle ting eller udstukket nogle rammer, som kan være svære at finde sammenhæng i, men så fortæl, at det er det, der sker.*

Fra fokusgruppen med langtidsfriske medarbejdere.

Stolthed over sit arbejde er ligeledes et nøgleord i forhold til at nære engagementet. Det at man fx oplever at gøre en forskel overfor den enkelte patient, og at ledelsen har det fokus og ser og italesætter den forskel, som medarbejderne gør.

### 10.1.4 At have indflydelse på sit arbejde

” *Vi har en tavle, hvor man kan hænge gule sedler på, hvis man har forslag til forandringer eller oplever udfordringer. Hver onsdag har vi personalemøde, hvor blandt andet de gule sedler gennemgås, og hvor ledelsen beder om respons på, hvad der eventuelt kan gøres anderledes og bedre. Det betyder, at alle ved, hvad der foregår og har mulighed for at få indflydelse. Ligeledes er der nedsat en arbejdspladsgruppe, som består af en leder og tre medarbejdere, der løbende kigger arbejds gange efter og kommer med forslag til effektivisering.*

Fra afdelingen med mange langtidsfriske.

Det, at medarbejdernes viden og erfaringer bliver efterspurgt og anvendt i organiseringen af arbejdet på arbejdspladsen, skaber mening for medarbejderen, fremmer ansvarsfølelsen og understøtter fællesskabet på den enkelte afdeling.

På det mere individuelle plan fremhæver medarbejderne også værdien af at have mest mulig indflydelse på, hvordan man individuelt tilrettelægger sit daglige arbejde indenfor de rammer, som de forskellige typer af jobs naturligt sætter.

Dialogen med ledelsen er essentiel både i forhold til indflydelse på den fælles og på ens egen arbejdstilrettelæggelse. At opleve, at ledelsen lytter aktivt og er handlingsorienteret. Ikke fordi, at man som medarbejder tror, at lederen altid kan efterkomme ens ønsker og ideer, men at man oplever en vilje og lyst til at bruge medarbejdernes erfaringer og ideer og prøver at handle i forhold til de udfordringer, de oplever.

### 10.1.5 Balancen mellem arbejde og privatliv

I og med at to ud af fem af de væsentligste faktorer, der blev peget på, fortrinsvis er personrelaterede, gav det anledning til i fokusgrupperne at vende på hvilken måde, man på arbejdspladsen kan eller ikke kan adressere temaer, der indbefatter det private og balancen mellem arbejdsliv- og privatliv.

” Ledelsen skal da blande sig, fx hvis en kollega har svært ved at overkomme sit arbejde på grund af sit privatliv. Det bliver jo de andre medarbejders problem. Det slider på os. Det, der er vigtigt, er, hvordan lederen har den dialog med en medarbejder. Altså at det er en omsorgsfuld form fremfor en rutinekontrol.

Fra fokusgruppen med medarbejdere

Så helt konkret kan det være nødvendigt at have en dialog om den enkeltes balance. I flere af grupperne blev der også talt om, at det er vigtigt i det hele taget at have øje for medarbejdernes livsfaser og være åbne for, at man fx kan tilpasse mødetider, hvis en medarbejder har et særligt behov for det eller konkret udmønte en seniorordning, hvis det er behovet i bestemte livsfaser etc.

Fra fokusgruppen af medarbejdere blev det italesat, at når der er udfordringer, der hænger sammen med noget privat, oplever man ofte, at ledere har svært ved at tage fat i det. Og samtidig var det også tydeligt, at det ind imellem presser sig meget på og har indflydelse, når en kollega er hængt op i privatlivet, fx på grund af syge pårørende, en skilsmisse eller bare et meget ambitiøst familieliv. Man kan melde sig lidt ud af sit arbejde ved en sygemelding, men man kan ikke rigtig melde sig ud af sit liv som sådan.

### 10.1.6 Generelle tilfredshedsfaktorer

Udover det konkrete fokus på de væsentlige faktorer for at de langtidsfriske har så få sygefraværsdage, blev de også spurgt mere generelt, hvilke faktorer der betyder mest for, at de er tilfredse med deres arbejde (Figur 9). De fire faktorer som flest angav som væsentligst var:

1. Arbejdet er meningsfuldt.
2. Har gode kolleger.
3. Har indflydelse på, hvordan arbejdet udføres.
4. Kan levere god kvalitet.

Som det fremgår, er der tæt sammenhæng til de faktorer, som de langtidsfriske pegede på var væsentlige i forhold til at have få sygefraværdsdage.

- ” *Det vigtigste er nok, at man selv kan definere, hvad meningen med ens arbejde er, men en leder eller kollega kan hjælpe en ved stille de rigtige spørgsmål. Det betyder rigtig meget både for arbejdsmoralen, trivslen og engagementet.*
- ” *Jeg elsker min kernefaglighed og er meget bevidst om, at den enkelte patient er hovedopgaven. God kvalitet for mig er, når både jeg og patienten har haft en god oplevelse.*  
Fra fokusgruppen med langtidsfriske medarbejdere.

Det at finde mening i sit arbejdet nærer ens arbejdsmoral og engagement, ligesom det sammen med at have gode kolleger øger ens trivsel. Ligesom oplevelsen af at have indflydelse på sit arbejde fremmer engagementet og medvirker til at levere god kvalitet, så medvirker det at levere god kvalitet til at give mening i arbejdet, og sådan kunne man blive ved, da faktorerne har så tæt indvirkning på hinanden.

Da de generelle tilfredshedsfaktorer må formodes at gælde også for medarbejdere, der ikke i undersøgelsens definition er langtidsfriske, betyder det, at de er vigtige nøgleord for Region Sjælland i forhold til at fremme andelen af langtidsfriske i virksomheden fremadrettet.

## 10.2 Arbejdsmiljøets betydning for at vedblive at være langtidsfrisk

Udover de enkelte faktorer, som er uddybet ovenfor, så er der bred enighed i fokusgrupperne om, at samlet set er arbejdsmiljøet på arbejdspladsen en væsentlig faktor for, at medarbejderne er og bliver ved at være langtidsfriske.

I forhold til det fysiske arbejdsmiljø handler det om at have gode rammer og de nødvendige hjælpemidler. I fokusgrupperne blev der peget på en særlig opmærksomhed overfor, at nogle funktioner er meget fysisk belastende for bevægeapparatet, og at det har stor betydning i de funktioner, når tempoet fortløbende sættes i vejret. Et andet eksempel kom fra psykiatrien, hvor de oplever flere og voldsommere arbejdsskader, jf., at patienterne løbende er blevet dårligere, og at der er færre personaleressourcer.

I forhold til det psykiske arbejdsmiljø så hænger det tæt sammen med de faktorer, som er uddybet i afsnittene ovenfor. Deltagerne i fokusgruppen med afdelingen, hvor der er mange langtidsfriske medarbejdere, beskriver deres arbejdsmiljø således:

- Gode fysiske rammer.
- Alle går rundt og siger god morgen til hinanden.
- Man lægger mærke til, hvis nogle ikke har været der en dag.
- Ligeværdig dialog mellem medarbejdere og ledere.
- Man skaber ikke faste grupperinger kollegialt – har fx ikke faste pladser til frokost eller sidder i samme faggrupper.
- Man er gode til at hjælpe hinanden og bede om hjælp.
- Afdelingen er præget af stor grad af indflydelse og medbestemmelse.

- Der opleves tillid til, at man kan sit arbejde.
- Afdelingen er rummelig, og man kan være der, som de forskellige personer, man er.
- Der er omsorg for hinanden.
- Der er en humoristisk tone både mellem kolleger indbyrdes og ledere og medarbejdere.
- God ledelse i forhold til, at der er en god tone, tillid, loyalitet, lydhørhed og dialog.
- Der er naturligt skabt en kultur, hvor man har og tager initiativer til sociale arrangementer – fx biografture, små gaver til fødselsdag – og samtidig er det i orden, hvis man ikke deltag.

## 10.3 Om sygenærvær

Som det fremgik af undersøgelses- og analyserapporten, så er det at gå på arbejde, selv om man er syg, også noget de langtidsfriske medarbejdere gør. En mindre gruppe i en grad så det kan ende i en længerevarende sygemelding.

Først og fremmest er der stor enighed i fokusgrupperne om, at det skal være ok at melde sig syg, når man er syg. Især ledere, men også kolleger, har et ansvar for at reducere sygenærværet.

I nogle afdelinger, fx dem uden bruger- eller patientkontakt, kan man måske godt gå på arbejde, selv om man skranter lidt eller ikke kan arbejde 100 procent en dag, mens det vil være problematisk, hvor der er patientkontakt. Men det er en løbende afvejning, da man fx nemmere laver fejl, hvis man er for syg, ligesom det er helt uacceptabelt at udsætte andre for smitte.

Men hvem kan bedømme, hvornår man fx udsætter andre for smitte? Eller om man er så syg, at man risikerer at begå fejl? Som før nævnt, er det subjektivt og eksempelvis afhængig af medarbejderens funktion. Om man er syg eller rask, og hvor grænserne går for, om man sygemelder sig eller er delvis eller helt på arbejde, kræver dialog. En generel dialog i medarbejdergruppen og i nogle tilfælde med den enkelte medarbejder, hvis der skal fremmes en fælles kultur, et fælles sprog og en fælles forståelse af det på den enkelte arbejdsplads.

Jf. Figur 11 i analyserapporten, så nævner to tredjedele af de, der ind imellem går syge på arbejde, at det skyldes hensynet til kolleger.

” Det har stor betydning for, at kolleger går syge på arbejde, at vi ikke må bruge vikarer udefra. Det betyder blandt andet, at du ved, hvis du sygemelder dig, så bliver en kollega kaldt ind på en fridag. Det lægger et kæmpe pres på den enkelte, der er syg, men også på de øvrige medarbejdere, som aldrig ved, om telefonen lige pludselig ringer, og man skal afbryde en tiltrængt fridag.

Fra fokusgruppen med tillidsvalgte.

De tillidsvalgte ser det som en ledelsesopgave, dels at melde klart ud, at man ikke accepterer syge medarbejdere på arbejdspladsen, dels at tage dialogen samlet i medarbejdergruppen, hvis det er et problem. Lederen er selv en vigtig rollemodel og har dermed et stort ansvar for at forebygge det gentagne sygenærvær.

Fokusgruppen af ledere bakker op om, at de har et stort ansvar i forhold til sygenærvær og supplerer med, at det nok er ekstra vigtigt, fordi der bliver talt så meget om sygefravær, og når tempoet

samtidig er højt, og medarbejderne er meget ansvarlige overfor hinanden, kan det nemt tage om sig.

” Du skal have antennerne ude – også være opmærksom på signaler som isolering, gråd-labilitet eller andre ændringer i medarbejderens adfærd. Og så er det vigtigt at skabe en kultur med en åbenhed, så en medarbejder tør sige, at jeg kommer i dag, men jeg er altså kun 80 procent. At du så også respekterer og accepterer en 80 procents indsats.

Fra fokusgruppen med ledere.

Altså både en imødekommenhed overfor, at medarbejderne møder på arbejde på trods af en begrænsning, hvis arbejdet og art og grad af sygdom tillader det, og en opmærksomhed på symptomerne på, at nogle medarbejdere presser sig selv for hårdt både af hensyn til kolleger og patienter, brugere og beboere.

Endnu en faktor, som de medarbejdere, der ind imellem går syge på arbejde, peger på som væsentlig årsag, er den, at arbejdet hober sig op. Ligesom det er svært at melde sig syg, hvor man har direkte personkontakt, så er det omvendt en faktor, at bunkerne vokser i andre jobfunktioner, hvor der ikke vikarieres for hinanden.

Endelig er der den faktor at sætte en ære i ikke at have sygefravær. Den kan hænge tæt sammen med arbejdsmoral, som blev omtalt, som noget der ligger i opdragelsen og den sociale arv. I fokusgruppen med langtidsfriske medarbejdere gav den anledning til en snak om, at nogle nærmest kan blive negative ambassadører for, ”at her er vi ikke syge”. Så det at sætte en ære i ikke at have sygefravær er en faktor, der både kan indvirke positivt og negativt.

## 10.4 Om ledelse

Det går igen i fokusgrupperne, at man ser et dilemma i ledelsens rolle i forhold til at øge andelen af langtidsfriske medarbejdere, når de samtidig får en større og større medarbejdergruppe og dermed kan have sværere ved at agere tydeligt og nærværende i deres ledelsesudøvelse. Og som det fremgår, ser ledelse ud til at være et centralt element, når det handler om at fremme nærværet på arbejdspladserne.

” Den daglige leder har kæmpe betydning for arbejdsglæden og lysten til at gå på arbejde. Lederen er kulturbærer og skal være fysisk og mentalt tilgængelig. En god leder kan motivere, lytte og er handlingsorienteret. Og fremfor alt kommunikerer lederen klart og tydeligt både om positive og negative budskaber.

Fra fokusgruppen med langtidsfriske medarbejdere.

Fokusgruppen af tillidsvalgte er inde på, at ledelsesrollerne er blevet mere uklare. Det kan være svært at få rede på, hvem der har kompetence til hvad og dermed også ansvar for hvad.

I gruppen med ledere er et tema i forhold til ledelsesrollen ligeledes, at det kan være svært at have en ordentlig fornemmelse for den enkelte medarbejder, når man fx har flere geografier, man skal lede.

Gennem spørgeskemaundersøgelsen så vi, at de langtidsfriske ledere scorede relativt lavt på, om de havde indflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejde. I fokusgruppen med ledere nikkede

man genkendende til det billede og eksemplificerede det med, at de har mange faste rammer at arbejde under, som de ikke oplever at have direkte indflydelse på, men som opleves meget ramme-sættende for, hvordan de kan agere. Fx politikker, der skal overholdes, kvalitetsmodellen og stram økonomi.

De tillidsvalgte åbnede diskussionen om ledelsesstile – på den ene side leadership og værdibase-ret ledelse og på den andens side management og styringsparadigmet.

” Lederne arbejder efterhånden mere udad end indad – de bliver på den måde mindre persona-leledere og ikke så tilgængelige og værdisættende.

Fra fokusgruppen med tillidsvalgte.

## 10.5 Opmærksomhedspunkter fra fokusgrupperne

Afdelingen med mange langtidsfriske blev, udover de udsagn og ideer, som fremgår af notatet i øvrigt, bedt om at give deres tre bedste råd i forhold til at fremme, at flere afdelinger har mange langtidsfriske medarbejdere:

1. Medinddragelse og medindflydelse i stort og småt. Lyt til medarbejdernes erfaringer og ideer – også når der skal tackles nedskæringer.
2. Styrk rummeligheden overfor hinandens forskelligheder og det sociale og kollegiale fæl-lesskab.
3. Tag arbejdspresset alvorligt og især i afdelinger med skiftende vagter og patienter og brugere, som giver mindre fleksibilitet for den enkelte.

Fra fokusgruppen med langtidsfriske medarbejdere fremhæver de særligt følgende faktorer som opmærksomhedspunkter:

- Et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø
- At arbejdet fortsat giver mening
- Nærhed og lydhørhed fra leder
- At ledere er tydelige og tager ledelsesansvar
- En aktiv seniorpolitik.

Fra fokusgruppen med ledere foreslår man følgende:

- At arbejde med at få lavet mere konkrete handlingsplaner på baggrund af trivselsmålin-gerne.
- At fremme den fælles dialog i medarbejdergruppen, fx om sygdomsbegrebet, om nærvær og fraværs betydning og kulturen omkring det.
- En generel opmærksomhed på, at tempoet er højt, og medarbejderne generelt måske er for ansvarlige – ”Man skal virkelig være syg, før man melder sig syg”.
- ERFA-grupper for ledere, som faciliteres af en tovholder, hvor man kan udveksle perspekti-ver, ideer til håndtering af, hvordan man gør det svære på en god måde, få konkrete ideer til udmøntning af sygefraværspolitikken og udveksle erfaringer med, hvad der virker.

- Ledergruppen er generelt godt uddannet, men fx i forhold til svære samtaler er der behov for løbende at vedligeholde og udvikle kompetencerne, fx via coaching individuelt eller i grupper.
- En mulighed for akut støtte til at afholde eller forberede en særlig svær samtale – fx via en funktion i HR.
- En forebyggende mulighed for medarbejderne, hvor de anonymt kan opsøge en psykolog, kan forebygge sygemeldinger, viser erfaringer fra nogle kommuner.
- Dialog- og kommunikationskompetencerne skal prioriteres højt hos lederne.

Fra fokusgruppen med tillidsvalgte kan der suppleres med:

- At anerkende, at tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter i højere grad kommer til at varetage forhold, der handler om det psykiske arbejdsmiljø og opkvalificere dem til opgaven.
- At lederne bliver klædt bedre på kommunikationsmæssigt, så omsorgssamtalerne bliver mere omsorgsfulde og handlingsrettede fremfor kontrol og procedure – har oplevet god effekt på Holbæk Sygehus.
- Flere initiativer som det fra socialområdet ”2014 i trivslens tegn”, der ud fra konkret undersøgelse af arbejdsgange fokuserer på samarbejdsrelationer.

På tværs af fokusgruppeinterviewene tegner der sig et billede af Region Sjælland som en stor virksomhed, der de seneste år har været igennem en rivende udviklings- og forandringsproces. Det handler fx om fusioner, effektiviseringer og deraf nye arbejdsgange og arbejdsvilkår, som udfordrer medarbejdernes måder at arbejde på på alle niveauer.

Fremadrettet peger det på et behov for at skabe tydelighed i organisationen og holde et skarpt fokus på at klæde alle niveauer af medarbejdere – med og uden ledelsesansvar – på til at mestre de ændrede roller og daglige udfordringer, når målet er, at en større andel af medarbejderne skal blive ved at være langtidsfriske.

Helt konkret giver både medarbejdere, tillidsvalgte og ledere fra fokusgrupperne udtryk for, at det især handler om, at medarbejderne har brug for tydelighed i forhold til, hvad er mit råderum, hvilket ansvar har jeg, og hvilke forventninger ligger der til mig, sådan som min arbejdsplads ser ud i dag. Men også en opmærksomhed på, om de enkelte medarbejdergrupper er klædt på til de ændrede roller, der tegner sig gennem den udvikling, som Region Sjælland har været igennem.

I forhold til medarbejdergruppen har nærmeste leder en vigtig rolle og et særligt ansvar, og medarbejderne giver klart udtryk for et behov for klar og tydelig ledelse. Ledere som samtidig har de kommunikationskompetencer, der sætter dem i stand til at intervenere empatisk og være i løbende dialog med medarbejdergruppen og den enkelte. Et forstærket fokus på måden man leder på, hvor medarbejderne bliver set, anerkendt og inddraget – frem for procedurer.

Med den samlede analyse har Region Sjælland skabt et vidensgrundlag og en inspirationskilde til at tilrettelægge en målrettet og effektiv indsats fremadrettet.

