

"Hei sjef, vet du hvem jeg er?"

"Sykefravær koster samfunnet svimlende summer hvert år, og representerer et betydelig samfunnsproblem. Kan høyt fravær skyldes manglende evne til å forstå og lede komplekse virksomheter? Vår studie viser at det kan være en ide og gå nærmere inn på den problematikken."

"Se og bli sett" er essensen i utøvelse av ledelse på sitt beste!, er vår påstand.

I en kommune hvor ledere ser sine ansatte, finner vi en organisasjon i takt med seg selv. I en kommune hvor de ansatte skriker etter å bli sett av sin leder, hvor leder er fraværende og bokstavelig talt ikke blir sett av sine ansatte, finner vi en organisasjon som er i utakt. På den ene siden ser vi en organisasjon hvor de ansatte stiller på jobb, ja bidrar selv i fritiden, alltid med målet fremfor seg om fornøyde brukere. På den andre siden ser vi en organisasjon med høyt sykefravær, hvor ledelsen får skylden for at man ikke kommer på jobb og hvor sannheten er en annen enn det tallene viser.

SINTEF opererer med en kostnad på sykefravær per uke på kr. 13.000,- for arbeidsgiver. I 2011 budsjetterte staten utgifter til sykepenger på 32 milliarder kroner. Svimlende summer. Bak disse tallene sitter det mange arbeidstakere som ikke har mulighet til å være på jobb ut fra sin helsetilstand, og de skal vi selvfølgelig ta vare på. De som sitter hjemme fordi det ikke er behagelig og lystbetont å gå på jobb, de må vi få opp av sofaen og ut i arbeid. En må finne årsaker til deres tankegang og holdninger, gjøre grep og bidra til at arbeidstakere kommer på jobb med det friske.

Det paradoksale, men selvsagt også gledelige; da sykefraværet for fjerde kvartal 2011 ble lansert onsdag 21. mars d.å. hadde det sammenlignet med 2001 gått ned med ca. 13 % på landsbasis. Arbeidsministeren påpekte følgende i en pressemelding; «Vi ser at når tiltakene og det gode sykefraværsarbeidet går hånd i hånd, går sykefraværet ned». Hun refererte til lovendringene i AML som trådte i kraft fra juli 2011, etter at de hadde blitt foreslått av partene i IA avtalen. Noen dager senere kom det svar på ministerens forklaring, fra Solveig Osborg Ose, Silje L Kaspersen og Jan Lippestad fra SINTEF, gjennom en kronikk i Dagens Næringsliv. De antyder det er for tidlig å si noe om årsaksforhold til at sykefraværet går ned, og mener man har for lite kunnskap om hva som påvirker disse endringene i sykefraværet. Forskerne spør om hvilke effekter endringer i makronivået har på sykefraværet og hvilke konsekvenser lovreguleringene har for arbeidsgivere og arbeidstakere.

Arbeidsministeren påpeker at hun tror endringene på makronivå har hatt effekt på systematikken i oppfølgingen av sykmeldte på den enkelte arbeidsplass. Uansett på hvilken måte, har IA arbeidet gitt en positiv effekt, så har vi funnet flere faktorer som direkte har innvirkning på sykefraværet i en virksomhet. Dette ut fra de resultater vi her skal dele med allmennheten.

Toppledelsen i offentlig sektor; rådmenn og virksomhetsledere må få øynene opp for hvor viktig utøvelse av ledelse er i en organisasjon. Inkluderende arbeidsliv, oppfølgingsamtaler og tilrettelegging er i aller høyeste grad viktige tiltak. Det er allikevel på tide at man får et videre syn og retter blikket mot sammenhenger mellom ledelse og sykefravær, og setter dette på dagsordenen. Det er på tide å utfordre sine ledere på å se sammenhengene, og sammen ha vilje og engasjement til å finne veien og målet, for å gjøre nødvendige endringer i en organisasjon for å oppnå at flere kommer på jobb. Den økonomiske gevinsten er så enorm ved å få ned sykefraværet, og det må være i alle ledes interesse og kunne ha mulighet til å bruke midler på utvikling og innovasjon, fremfor sykefraværsutgifter. Det vil også være i alles interesse og ha fornøyde, effektive og gode omdømmebyggere som ansatte, fremfor sutrete, umotiverte og kritiske ansatte, som har like mange egenmeldingsperioder som muligheter som byr seg i løpet av et år. Større fokus på utøvelse av ledelse, større forståelse av viktigheten av ledelse og større kunnskap om hva en god leder er, ser vi på som viktige faktorer i det å finne veien og målet. Trylleformelen finner man i en virksomhet som leverer gode tjenester, har fornøyde arbeidstakere og et godt omdømme blant innbyggerne.

Ledelse og fokus på ledelse, er varierende fra virksomhet til virksomhet, fra kommune til kommune. Hvor mye man har satset på å rekruttere de beste lederne, er erfaringsmessig svært variabelt. Det samme mener vi er realiteten i forhold til om man har sett viktigheten av det å inneha de beste lederne. Det at man i den senere tid har sett en satsing i offentlig sektor på å skolere ledere til en større bevisstgjøring rundt sin lederrolle og en teoretisk plattform for å være trygg i sin utøvelse av ledelse, vil være en satsing man må tro vil kunne gi resultater. En kommune må være bevisst på hvilken inntjening man kan få ved å være bevisst og tydelig i hva man søker etter i en leder. I stedet for og ansatte ledere ut fra egne rekker, og tro at dette vil være det beste for virksomheten, kan det være andre alternativer som er bedre. En flink fagperson i en virksomhet, er kanskje ikke den lederen virksomheten trenger for å ha mulighet til å nå sine mål, og som er i stand til å kunne styre skuta på rett kurs i utrygt og ukjent farvann. Lederrollen må bli viktigere, med tanke på å skape organisasjoner som er i samsvar med den type organisasjon og ledelse som innehar flest suksessfaktorer for å lykkes.

Som leder vil jeg ved å være inkluderende, lyttende, interessert, tilstedeværende, tillitskapende, medmenneskelig og en miljøskaper, være en leder som legger grunnlaget for å skape gode relasjoner med mine ansatte og bli respektert. En leder som er i stand til å skape et samspill med sine medarbeidere, et samspill med en munter og positiv tone, som ved ustemthet retter opp feilskjærene, og som alltid etterstreber at man er samstemte i takt og tone. Osborg Ose sin tidligere forskning rundt ledelse og sykefravær påstår at gode ledere gjør folk friske. Sett en person med disse egenskapene i en lederstilling og skap en organisasjonskultur som er åpen og positiv med rammer alle er omforent om, og du vil få en virksomhet som leverer gode tjenester, har fornøyde brukere og medarbeidere, og et sykefravær med pila pekende nedover.

Pleie- og omsorgssektoren er et område hvor sykefraværet er høyt, både sett i et historisk perspektiv og slik som status er i dag. Vi har latt oss bli nysgjerrige på de ulikheter vi personlig har hatt erfaring med innenfor denne sektoren. Som leder og rådgiver innenfor disse områdene av offentlig sektor er vi brikker i et komplekst puslespill, hva årsaksforhold og momenter angår i forhold til sykefravær. Det er full enighet om at man ved å få ned sykefraværstallene, sparer samfunnet for økonomiske kostnader, og enkeltmennesker for de lidelser som et fravær fra sin arbeidsplass i mange tilfeller medfører. Disse lidelser kan blant annet være sosial utestengelse, usikkerhet og en dårlig selvfølelse. Kan man som leder utøve en ledelse som fører med seg hyggelig lesing på sykefraværstatistikken for sin virksomhet? Her med utgangspunkt i offentlig sektor, men som med stor sannsynlighet vil ha overføringsverdi i det private næringsliv.

Det å jobbe er ofte god medisin, og kan bidra til tilhørighet og økt selvfølelse. Som leder ønsker man å ha en arbeidsstokk som trives på jobb og som er stolte av sin arbeidsplass. Hvor arbeidstakerne kommer på jobb med det friske, i stedet for å holde seg hjemme med det syke. Med utgangspunkt i to kommuner hvor sykefraværet var veldig ulikt, har vi foretatt undersøkelser som i hovedsak skulle gi oss indikasjoner på om leder sin utøvelse av ledelse har noen innvirkning på om arbeidstakerne velger å komme på jobb eller om de velger og ikke komme på jobb i de tilfeller hvor man har et valg. De to kommunene vi har blitt kjent med gjennom observasjoner og intervju av ansatte, tillitsvalgte og ledere, er to kommuner som er sammenlignbare når det gjelder størrelse, bemanning og økonomi. Heller ikke når det gjelder tilgangen på ressurser ser vi de store forskjellene. Det vi ut fra de undersøkelser vi har foretatt, er funn som viser at det i pleie- og omsorgssektoren utøves ledelse på to ytterpunkter i disse kommunene.

Hvor vi i den ene kommunen finner ledere som inkluderer sine ansatte, er lyttende og oppriktig interessert, finner vi i den andre kommunen ledere som ikke ser sine ansatte og som ikke gir dem medbestemmelse i sin arbeidshverdag. Ledere som gjennom sin funksjon greier å skape en kultur hvor man bryr seg om hverandre, og har et arbeidsmiljø som i stor grad er preget av åpenhet, tillit, respekt og gjensidig avhengighet, har lyktes i å skape et klima og et miljø hvor arbeidstakerne går på jobb i perioder hvor man lett kunne valgt å bli hjemme. I denne kulturen har man gjennom ledelse utviklet en felles forståelse for verdier og normer, hvor hver enkelt opplever en forutsigbar hverdag sammen med sine kollegaer.

Man har mislyktes med sin ledelsesfilosofi når man leder ansatte i et miljø hvor man definerer en *oss og dem* kultur med klikkdannelser, og hvor misunnelse er en del av hverdagen. Når flere sitter med klump i halsen og føler de blir tråkket på, og hverdagen på jobb er fylt med usikkerhet om hvem som gjør hva, ja da er det lett å være arbeidstaker og velge å være hjemme når alternativet kommer opp, som en tanke i det øyeblikket man om morgenen kjenner man ikke er helt i form.

Rammene; aksept og forståelse, er også avgjørende for hvordan en virksomhet lykkes med tanke på å oppnå et lavt sykefravær. Aksepterer man ikke den bemanningen som er en realitet i den virksomheten man jobber i, vil det bli en sannhet at bemanningen er for lav. Hvordan blir det å gå på jobb når det i stor grad fokuseres på det som er negativt, og man til enhver tid tror at gresset er grønnere på den andre siden? Dette skaper en frustrasjon hos ansatte og en oppgitthet som stjeler energien man skulle brukt på å gjøre en god jobb. I en virksomhet hvor man har en felles forståelse for blant annet bemanning, og hvor man jobber mot et felles mål, finner man en trygghet og mestring som vil resultere i at man stiller på jobb i flere tilfeller enn det som hadde vært tilfelle om kulturen ikke hadde fremstått slik. Dette handler om forankring og det å jobbe mot et felles mål. Sette brukeren i fokus og være bevisst dette, om man er arbeidstaker eller leder.

Forklaringsmodeller på sykefraværsutviklingen har ut fra tidligere forskning mange vinklinger. På bakgrunn av at sykefravær utgjør store kostnader for samfunnet, har man prøvd å finne årsaker, slik at man har hatt mulighet til å iverksette tiltak for å ned sykefraværet. Vi har forklaringsmodeller som tar utgangspunkt i sammenhenger mellom arbeidsledighet og etterspørsel etter produkter/tjenester. Ved lav arbeidsledighet og stor etterspørselen får man et så stort arbeidspress og belastning på de ansatte, at dette i mange tilfeller kan føre til en økning av sykefraværet. Stiger arbeidsledigheten, går etterspørselen etter varer/tjenester ned, og det er større fare for å miste jobben sin. Usikkerheten kan medføre at arbeidstakere blir borte fra jobb, eller det motsatte kan skje ved at arbeidstakerne blir redde for å miste jobben, så de tør ikke annet enn å komme på jobb.

Ved lav ledighet må bedriftene ansette flere arbeidstakere som fra før betraktes som marginale. Dette er arbeidstakere som av forskjellige årsaker ikke er spesielt attraktive på arbeidsmarkedet. Situasjoner med nedbemanning og omorganisering oppleves av mange som prosesser som har en rekke negative utfall, blant annet en økning av sykefravær. Forklaringen er at slike prosesser i stor grad medfører en jobbusikkerhet, lav jobbtilfredshet, jobbrelevante psykiske plager og muskelrelaterte plager. Denne listen føyer seg inn i rekken av faktorer som kan være avgjørende for om man velger å dra dyna over hodet når vekkerklokken ringer og hodet kjennes litt tungt en mandag morgen.

Kvinner sykefravær er omlag 50 % høyere enn hva det har vært for menn. Da vi vet at det innenfor pleie- og omsorgssektoren jobber en stor overvekt av kvinner, har dette stor innvirkning på sykefraværstatistikken. Det er forklaringer som svangerskapsrelatert fravær, kvinner oppsøker helsevesenet oftere, mange med ansvar for barn, og arbeidsbelastninger spesielt knyttet til denne sektoren. Arbeidsmiljø er påvist har en sammenheng med sykefraværet. Trivsel på jobb som gjør at man ønsker å gå på jobb har likhetstegn med godt arbeidsmiljø, og den viktigste enkeltfaktoren er nærmeste leder.

Norge er et land med en svært god sykelønnsordning, noe som mange hevder gir den enkelte for gode insentiver når man velger å ikke gå på jobb. Det er fra flere hold hevet over enhver tvil at en reduksjon i sykelønn vil resultere i et lavere sykefravær.

Et siste punkt vi nevner her og som tidligere forskning har hatt fokus på, er sykmelder sin rolle, og deres ansvar for å vurdere aktivitet fremfor passivitet. De må ta et ansvar for å vurdere arbeidsevne og muligheter for tilrettelegging.

Ledelse i denne sammenhengen, vil være å kunne skape en god oppfølgingskultur, skape et godt arbeidsmiljø og skape et inkluderende arbeidsliv. Målet er å utvikle gode tjenester/produkter, verdier og normer som gjør det mulig å kunne se sine ansatte og legge til rette for at de ansatte blir sett. For det er det inkluderende arbeidsliv, et godt arbeidsmiljø og god ledelse handler om; å se og bli sett. Så om nedgangen skyldes IA avtalen eller andre faktorer, vil det fortsatt være viktig å se på utøvelsen av ledelse som en viktig faktor i forhold til sykefravær. Begge kommunene vi undersøkte hadde en samarbeidsavtale om inkluderende arbeidsliv med Nav Arbeidslivssenter. De ansatte i begge kommunene uttrykte at de er fornøyde med den oppfølgingen som arbeidsgiver har gitt ved sykefravær. Allikevel viser tallene at sykefraværet har vært ulikt over tid i de to organisasjonene. Det er et faktum som viser at selv med et velfungerende oppfølgingsarbeid, er det mange faktorer som har betydning for sykefraværet, faktorer som i mange tilfeller kan endres.