

Hva vet vi nå om suksessfaktorer for nærværsarbeid?

Høyanger 28.04 2014

Gjennomgangen tar utgangspunkt i *Kunnskapsstatus sykefravær*, utarbeidet av Lise Lien, Fafo

Det er håp! – Resultater fra pulje 1

Resultat	Antall kommuner
Nådd målsatt nivå	2
Forbedret resultat i 2013 i forhold til 2012	12
Forbedret resultat i 2013 i forhold til oppstart	15
Dårligere resultat i 2013 enn ved oppstart	1
Antall kommuner	16

Hva vet vi noe om?

Kunnskapsstatusen i programmet viser at vi vet;

- Mye om risikofaktorer, altså hvilke faktorer som kan bidra til å skape sykefravær
- En god del om hva som bidrar til å skape helsefremmende arbeidsplasser.
- Minst om er hvilke effekter ulike tiltak har på sykefravær/nærvær.

Hvorfor vet vi så lite om tiltak?

- Man kan anta at mange virksomheter setter i gang tiltak;
 - Uten å ha forutgående kunnskap om tiltakene har effekt
 - Eller at de innfører tiltak som ikke blir evaluert på en vitenskapelig måte slik at de i etterkant kan si med sikkerhet om tiltaket har hatt effekt eller ikke.
- Det hjelper ikke at man opplever og tror at det er tiltakene som bidrar til at sykefraværet går ned og/eller at nærværet øker.
 - Ofte kan det være andre forhold i organisasjonen eller en kombinasjon av tiltaket og/eller andre faktorer som har bidratt til endringene uten at man er bevisst dette.
- En annen utfordring er at det er mangel på studier som studerer effekter av tiltak over lang nok tid.

Ulikt fokus

- Enkelte av kommunene i *Saman om...* programmet har et tradisjonelt sykefraværsfokus hvor man er opptatt av å unngå de faktorene som fører til sykefravær og utstøting.
- Andre kommuner konsentrerer seg i større grad om nærværsarbeid og helsefremmende arbeidsplasser.
- Sistnevnte er særlig opptatt av hvilke tiltak og faktorer som bidrar til å skape trivsel og velvære på arbeidsplassen, men slike tiltak har ikke nødvendigvis som konsekvens at sykefraværet reduseres

Ulike perspektiv

- Kunnskapsgrunnlaget viser at fraværs- og nærværsarbeid er en kontinuerlig prosess som man aldri kan slippe tak i og som må være godt forankret på alle nivåer i organisasjonen. Det finnes ingen beste praksis eller en ferdig oppskrift for hvordan man kan redusere fraværet eller øke nærværet.
 - Forskningen viser at de som lykkes best med dette arbeidet tar utgangspunkt i skreddersydde lokale løsninger, de er opptatt av forankring og de involverer medarbeiderne, tillitsvalgte og verneombud i arbeidet.
 - Et godt sykefraværs- og nærværsarbeid krever i tillegg kunnskap og ressurser.
- Det utføres mye og godt sykefraværsarbeid i norske kommuner
 - Men kanskje man heller burde fokusere på langsiktige tiltak som bidrar til helse og jobbtilfredshet fremfor å teste ut ulike redskaper for å oppnå en rask reduksjon i sykefraværet. (Odeen m.fl. 2013)

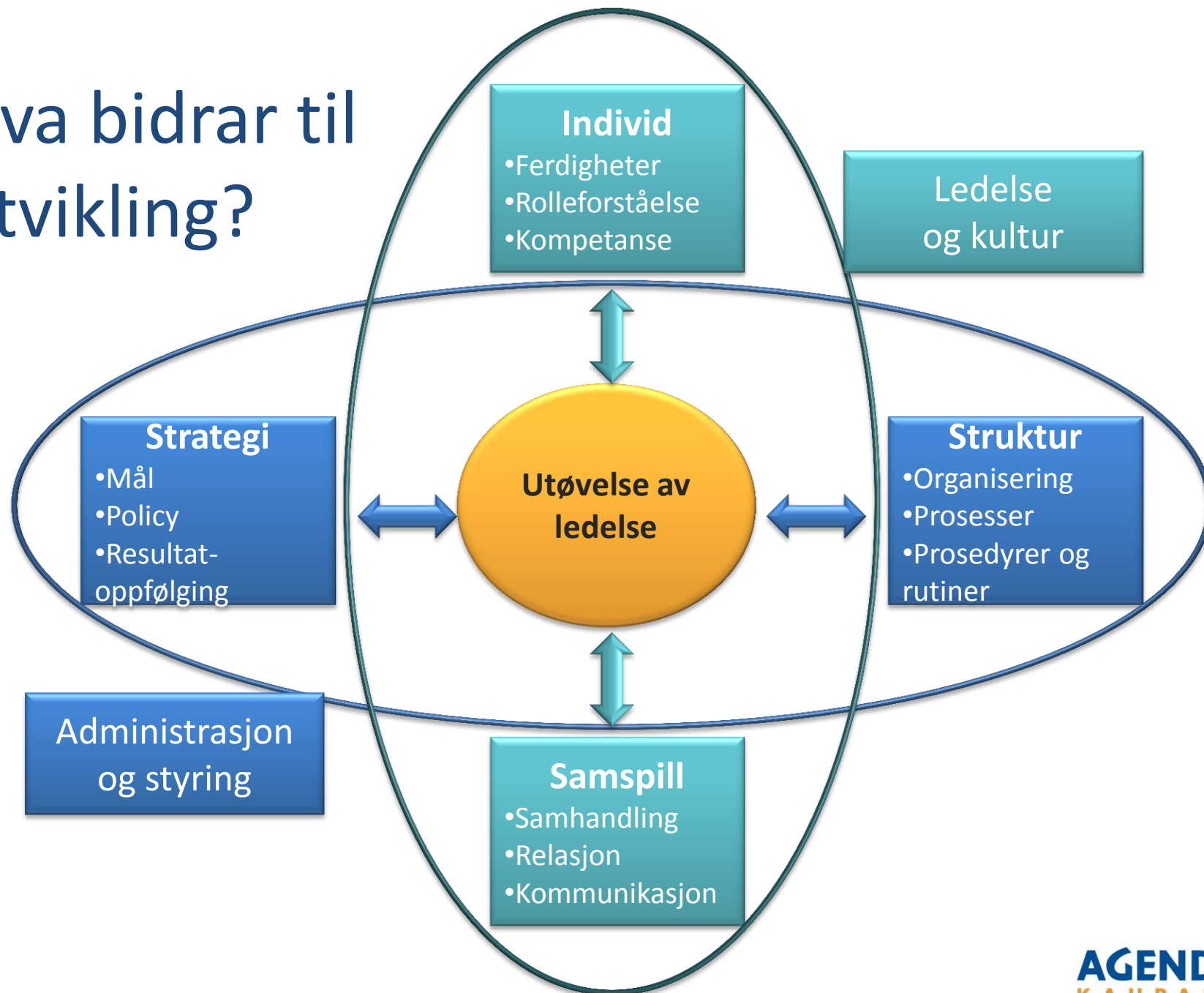
Nærvær – Type tiltak

Type tiltak	Andel 2013	Andel 2012
Oppfølgings- og tilretteleggingstiltak for ansatte	20 %	28 %
Kurs, opplæring og samlinger for ansatte og tillitsvalgte	16 %	14 %
Kurs og opplæring for ledere	16 %	12 %
Utvikling av systemer og rutiner	13 %	22 %
Samarbeid med eksterne aktører	13 %	13 %
Koordinering/samordning internt	11 %	7 %
Andre tiltak	11 %	4 %
Antall		85

Viktige suksessfaktorer - for at tiltak skal ha effekt

- Både kunnskapsstatusen og «Dypdykkene» som noe er foretatt blant et utvalg av deltagerkommunene i pulje 1 viser at;
- Tiltakene må ta utgangspunkt i medarbeidernes behov.
- De ansatte må involveres og de må oppleve at tiltakene er relevante og at de angår dem.
- Tiltakene må ta utgangspunkt i virksomhetens overgripende strategi mål og oppgaver
- Arbeidet må være godt forankret i treparssamarbeidet
- Ledelsen må være rollemodeller delta i prosjektets aktiviteter
- Kommunikasjonen må være god

Hva bidrar til utvikling?



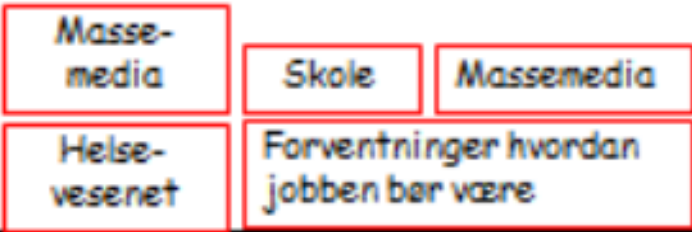
Det komplekse sykefraværet

Det komplekse sykefraværet

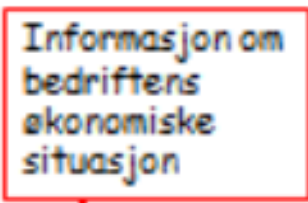
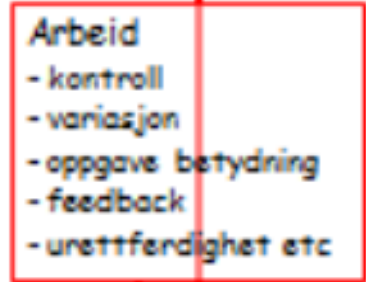
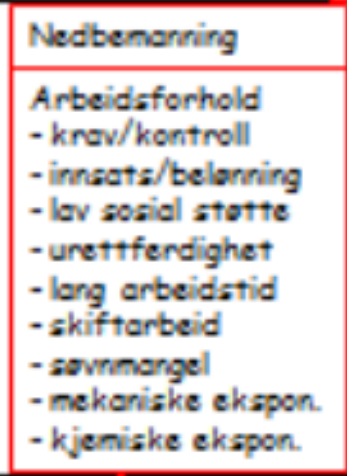
- I den offentlige debatten kan man få inntrykk av at problemet med sykefravær er noe som rammer store deler av arbeidsstyrken, men forskning viser at sykefraværet ikke rammer tilfeldig.
 - Sannsynligheten for om en arbeidstaker blir sykemeldt er blant annet knyttet til demografiske forhold, sosio-økonomiske forhold og egenvurdert helse (Labriola m.fl. 2007,12, Osborg, Ose m.fl. 2011,13, Tveito 2006)
 - Enkelte studier anslår at så mye som 40-50 prosent av langtidsfraværet er arbeidsrelatert (Osborg, Ose m.fl. 2006).
 - Statistikkene viser at det er mellom 10-20 prosent av arbeidstakerne som står for 80 prosent av fraværet (Labriola m.fl. 2007, Tveito m.fl. 2007).

Faktorer som bestemmer sykefravær

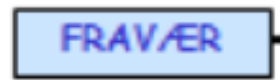
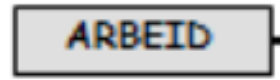
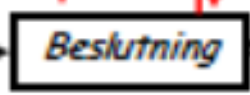
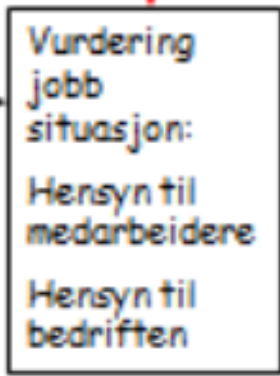
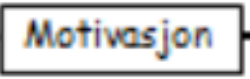
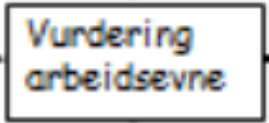
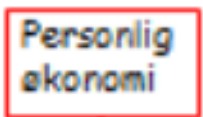
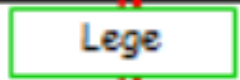
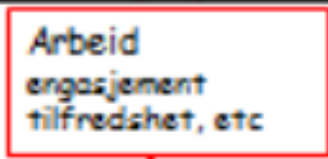
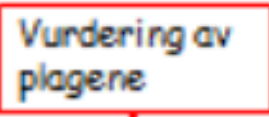
SAMFUNN



VIRKSOMHET



INDIVID



Kilde; STAMI

Arbeidsmiljøets betydning

Arbeidsmiljøets betydning

- Et godt arbeidsmiljø har betydning for sykefraværet/nærværet. Det svenske Arbetsmiljöverket mener at følgende prinsipper må legges til grunn for å skape et godt arbeidsmiljø (Adkins m.fl. 2000 i Arbetsmiljöverket (2012):
 1. *En kontinuerlig prosess.*
Å oppnå et godt arbeidsmiljø krever konstant oppmerksomhet, vurderinger og aktivitet
 2. *Arbeidsmiljø er resultatet av en rekke faktorer som påvirker hverandre.*
Skadelige faktorer må fjernes for å oppnå et godt arbeidsmiljø
 3. *Et godt arbeidsmiljø er avhengig av gode relasjoner*
Og disse etableres gjennom kommunikasjon, samarbeid og relasjonsbygging

Langtidsfriske organisasjoner

- Langtidsfrisk kan forstås som: «(...) å måle summen av bedriftskulturen, ledelsen, lederskapet og det nettverket og de aktivitetene som finnes på og utenfor jobben. Andelen langtidsfriske er et statistisk mål på gruppenivå som måler helheten» (Johnsson m.fl. 2006:1067).
- En ansatt som er langtidsfrisk er en medarbeider som har vært ansatt i minst tre år og som ikke har hatt sykefravær de siste to årene.
- Langtidsfrisk handler om å vende fokuset vekk fra sykdom og over til hva som bidrar til at ansatte og virksomhet holder seg friske.
- Johnsson m.fl. (2006: 106) fant fire helsefaktorer som er viktig for å oppnå flere langtidsfriske i virksomheten:
 1. Bevisst organisasjon og klare mål
 2. Kreativt miljø
 3. Rådgivende lederskap
 4. Åpent arbeidsklima

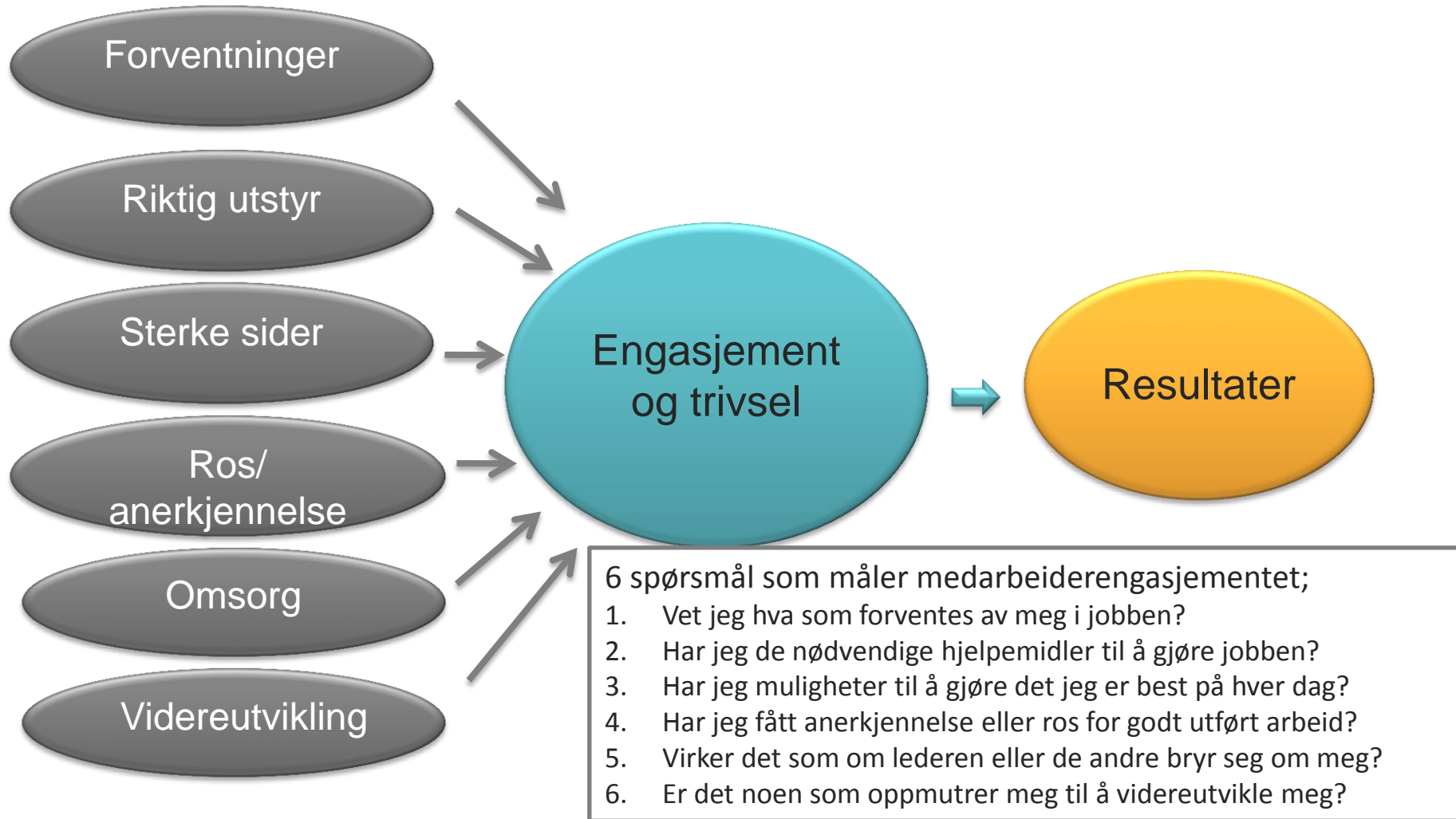
Sentrale arbeidsmiljøfaktorer

- Positive, tilgjengelige og rettferdige ledere
- God kommunikasjon
- Godt samarbeid/teamarbeid
- Positivt og sosialt klima
- Ansattes medvirkning
- Autonomi og myndiggjøring
- Rolletydighet og klare forventninger og mål
- Muligheter for utvikling i arbeidet
- Passe arbeidstempo, passe arbeidsbelastning
- Støtte i arbeidet (administrativt eller personlig)
- Godt fysisk arbeidsmiljø (HMS)

Hva vet vi om motivasjon og trivsel?

- Motivasjon og arbeidsglede skapes gjennom de daglige arbeidsoppgavene og innholdet i jobben. Større innflytelse bidrar til å skape en spennende og mer meningsfull jobb.
- Innflytelse på eget arbeid stiller store krav både til nærmeste leder og til toppledelsen.
- Medarbeidere som gleder seg til å gå på jobb har bare halvparten så mange sykedager som medarbeidere som ikke trives. (EEI-Undersøkelsen 2010, Ennova og HR-Norge)
- Gallup har de siste årene påvist at engasjerte medarbeidere har større sannsynlighet for; Lav turnover (44%) Kundelojalitet (56%), Sikkerhet (50%), Produktivitet (50%), Lønnsomhet (33%)
- Gallup har kommet frem til at det er 6 forhold som i størst grad måler engasjement og trivsel.

Humankapitalindeksen



Kilde; Gallup

Lederens betydning

God og dårlig ledelse

Lederens betydning

- Ledere og deres lederskap vil ha betydning for arbeidsmiljøet, både det fysiske og det psykososiale.
 - Arbeidsmiljøarbeid er først og fremst en lederoppgave som det må jobbes med systematisk og kontinuerlig over tid.
 - Arbeidsmiljø noe som oppstår i møtet mellom den enkelte ansatte og arbeidsorganisasjonen.
 - Det betyr at både arbeidsgiver, den enkelte ansatte og kollektivet har ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø til beste ikke bare for medarbeiderne, men også for brukere, pasienter, elever og deres pårørende.
- Hva er en god leder? I en evaluering utført av Sintef (Osborg Ose m.fl. 201148) av kommunenes IA-arbeid undersøkte man blant annet ledelsens rolle som en av flere betingelser for å kunne møte fremtidens utfordringer (Osborg Ose m.fl. 2011). Svarene fra de seks casekommunene tegner et variert bilde av hva en god leder er.

Hva sier kunnskapsgrunnlaget om gode ledere?

En god leder;

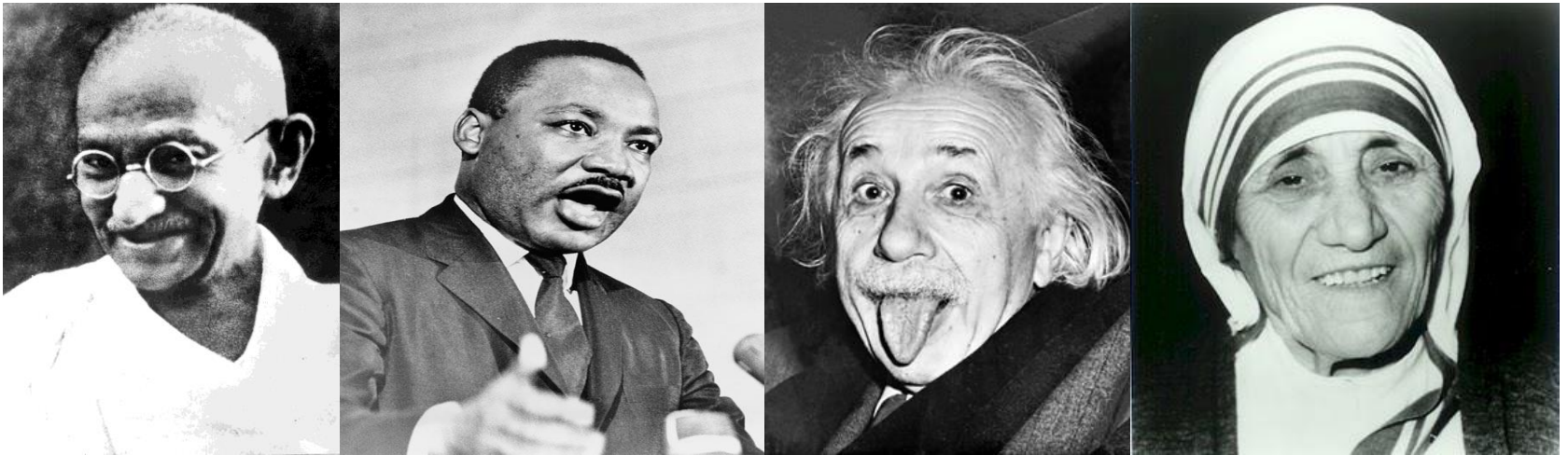
- Ser og lytter til de ansatte
- Er nærværende, tilgjengelig og inkluderende
- Tar tak i konflikter
- Opptrer rettferdig
- Viser omsorg for sine medarbeidere
(Osborg, Ose m.fl. 2011)

Hva sier kunnskapsgrunnlaget om gode ledere?

Andre studier har vist at en god leder;

- Har god planleggingsevne og strukturerer arbeidet for medarbeiderne gjennom veiledning. Denne veiledningen kan komme til uttrykk ved å foreslå løsninger på medarbeidernes arbeidsrelaterte problemer og å legge til rette for arbeidet – særlig i stressende situasjoner
- Prioriterer medarbeidernes tilfredshet
- Lar medarbeiderne kontrollere eget arbeidsmiljø
- Skaper strukturer som bidrar til myndiggjøring og muligheter for deltakelse, autonomi og kontroll for medarbeiderne
- Inspirerer de ansatte til å se meningen i arbeidet
- Gir de ansatte mulighet for intellektuell stimulering og kompetanseutvikling
- Tilrettelegger for utvikling av den enkelte medarbeider
- Er nærværende, støttende og anerkjennende

Transformasjonsledelse

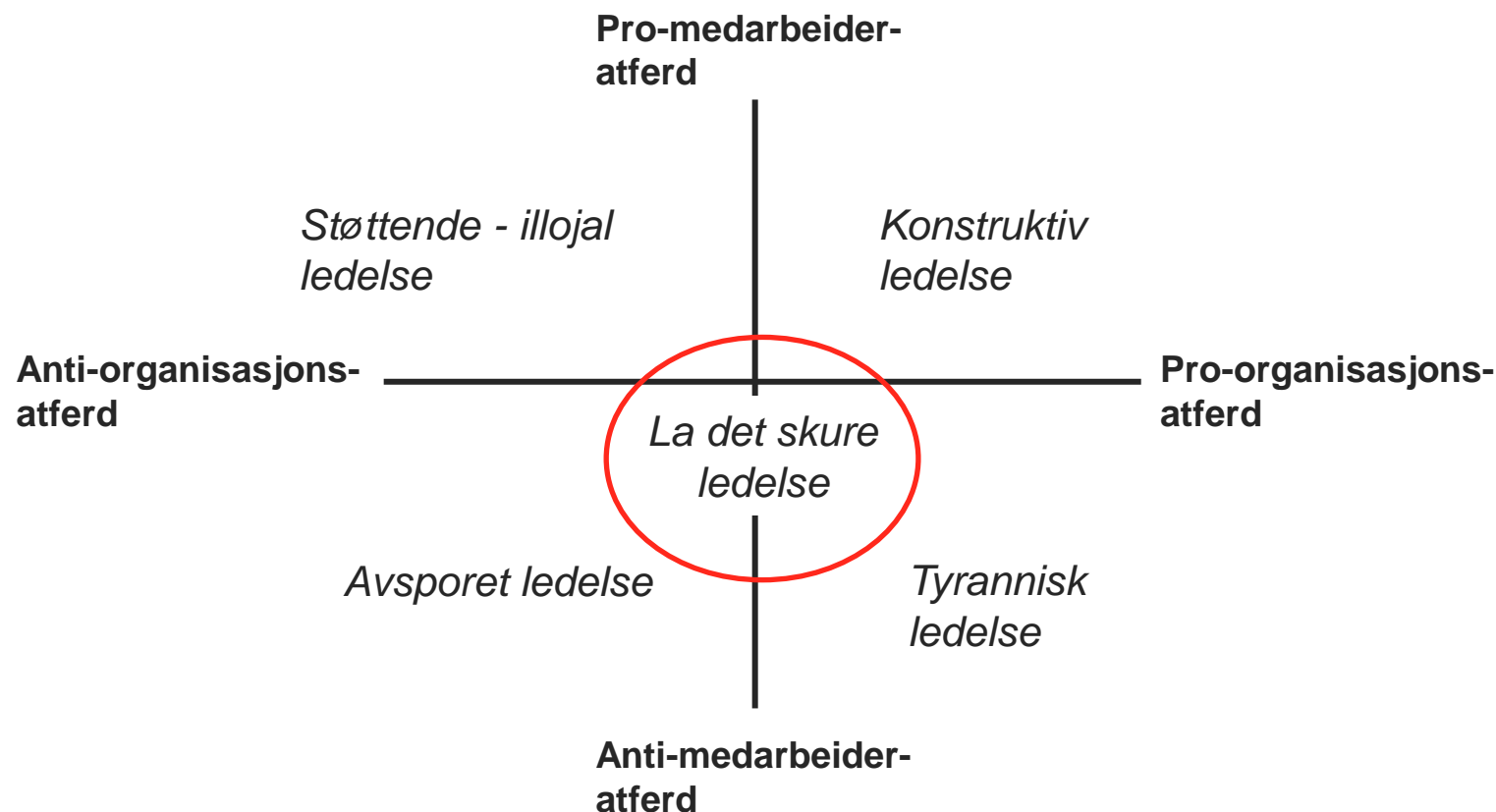


God og dårlig ledelse

- Det aller meste av ledelsesforskningen har tematisert konstruktiv, effektiv og vellykket ledelse. Ofte har det lagt en implisitt antakelse om at destruktive effekter bare er et uttrykk for fravær av ledelse. Lite forskning og teori har tematisert destruktiv lederatferd og den potensielle skaden slik atferd har på organisasjoner.
Einarsen, S., M. S. Aasland, et al. (2007). "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model."
Leadership Quarterly 18(3): 207-216. p 207
- En amerikanske metastudie av undersøkelser av medarbeidertilfredshet gjennom 25 år viser at dårlig ledelse er den viktigste årsaken til stress i arbeidslivet.

Whetten, D. & Cameron, K.S. (2005) *Developing management skills*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall. p . 103

En modell for destruktiv og konstruktiv lederatferd



Modellen er basert på Blake & Moutons ledergitter, og trekker skalaene gjennom origo og ut i negative retninger.

God og dårlig ledelse

- I en klassisk artikkel "*Bad is Stronger Than Good*" viser Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer og Vohs, at effekten av negative opplevelser på en rekke områder overskygger effekten av de positive.
I nære relasjoner synes *5 til 1 regelen* å gjelde, en negativ opplevelse må veies opp av 5 positive.
- En rekke studier fra arbeidslivet tyder på at organisasjoner får større effekt av å fokusere på å fjerne de negative elementene i et arbeidsmiljø enn å forsterke de positive.
- Hvilke bæringer har dette til ledelse? *Er bad stronger than good* der også?

Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. Review of General Psychology, 5, 323-3

Empirisk støtte for transformasjonsledelse

Metastudie av Dum Dum, Lowe & Avolio, 2002

Begrep	Ant studier	Effekt Størrelse
Idealisert attribusjon	17	.66
Idealiserte handlinger	16	.66
Inspirerende motivasjon	22	.56
Intellektuell stimulering	26	.52
Individuell omtanke	27	.55
Betinget belønning	27	.51
Ledelse ved unntak ,aktiv	20	.05
Ledelse ved unntak, passiv	17	-.34
La det skure ledelse	21	-.38

Nærvær - Sentrale hindringer

- Samtlige av de oppgitte sentrale hindringene som kommunene i pulje 1 beskriver handler om opplevelse av kompleksitet.
- Det sentrale lovverket med hensyn til inkluderende arbeidsliv omtales som for komplisert
- Den komplekse prosessen knyttet til det å søke om tilretteleggingstilskudd synes for mange å være et uoverkommelig hinder
- Kommunene beskriver at det er mye papirarbeid og omfattende systemer knyttet til søknad om tilretteleggingstilskudd
- Det er også en opplevelse av at det er for mange aktører involvert i forbindelse med sykemeldinger