

AF: IRENE BRANDT

Fælles værdier

GIVER MINDRE FRAVÆR

Højt fravær hænger ofte sammen med en række konkrete forhold, som er blevet afdækket i en ny undersøgelse fra Handelshøjskolen ved Århus Universitet

Hvad er årsagerne til offentligt ansattes sygefravær, og hvordan kan fraværet håndteres? Spørgsmålet er for nylig blevet besvaret i en Ph.d.-afhandling udarbejdet af adjunkt Ann-Kristina Løkke Nielsen fra Handelshøjskolen i Århus.

Resultaterne fra undersøgelsen viser, at samspillet mellem en række faktorer har afgørende betydning for sygefraværets omfang.

Det fremgår af afhandlingen, at:

- Kvinder på nationalt plan har mere fravær end mænd; men at dette mønster ikke gentages i case-kommunen.
- Jo ældre medarbejderne er, des læn-

gere varer fraværet; men en afdelings fraværsfrekvens er lavere, jo højere den gennemsnitlige alder er, og jo større aldersspredningen er i afdelingen.

- At medarbejdere i afdelinger med mandlige souschefer er mere fraværende end medarbejdere i en afdeling med en kvindelig souschef. Derudover er fraværet hyppigere hvis souschefen ikke har samme køn som flertallet af medarbejderne i afdelingen. Til gengæld spiller hverken souschefen alder eller den øverste chefs køn nogen rolle for fraværet i afdelingen.
- Jo højere lederens og souschefens eget fravær er, des højere er fraværet i medarbejdergruppen. >



Ann-Kristina Løkke Nielsen

Adjunkt Ann-Kristina Løkke Nielsen fra Handelshøjskolen i Århus har i sin Ph.d.-afhandling besvaret spørgsmålet: 'Hvad er årsagerne til offentligt ansattes sygefravær, og hvordan kan fraværet håndteres?'

- Den transformationelle ledelsesstil har sandsynligvis en meget positiv indflydelse på fraværsfrekvensen på en arbejdsplads
- Jo flere fraværsperioder og fraværsgange en medarbejder har haft ét år, des længere er varigheden af medarbejderens fravær året efter.
- At fuldtidsansatte har mere fravær end deltidsansatte.

På baggrund af resultaterne i afhandlingen opfordrer Ann-Kristina Løkke Nielsen arbejdspladserne til at have fokus på tre områder:

- Rekrutteringsprocessen
- Ansættelsesvilkårene
- Fraværskulturen på arbejdspladsen

"Det er absolut relevant at se på de personlige karakteristika, som har betydning for fraværet, allerede i ansættelsesprocessen. Dog skal man huske, at man hverken bør eller må diskriminere i rekrutteringsprocessen, men kendskab til de enkelte gruppers reaktionsmønstre i forhold til fraværet er vigtige at kende," siger Ann-Kristina Løkke Nielsen.

En af forklaringerne på, hvorfor souschefs køn i kombination med medarbejdernes køn påvirker fraværet er, at jo mere medarbejderne ligner deres leder jo flere værdier er de fælles om, og des mere loyalitet har medarbejderne over for arbejdspladsen, hvilket igen resulterer i mindre fravær," forklarer Ann-Kristina Løkke Nielsen.

Det er nemlig lettere for medarbejderne at identificere sig med en leder, der ligner medarbejderne – og omvendt. Derfor er det vigtigt at være bevidst om arbejdspladsens værdier og tage afsæt heri, når der rekrutteres nye medarbejdere.

Fravær kan påvirkes

Ann-Kristina Løkke Nielsen er overbevist om, at den del af fraværet på arbejdspladserne, som ikke skyldes sygdom, kan påvirkes i positiv retning.

"Jeg havde ikke mulighed for i studierne at belyse årsagerne til fraværet, da det sjældent er opgjort og også er et følsomt punkt," konstaterer Ann-Kristina Løkke Nielsen. Hun er dog overbevist om, at der findes en række gode forklaringer på, at fravær er højere på offentlige end på private arbejdspladser:

"Dels er der flere medarbejdere i den offentlige sektor, som er ansat i fleksjob, skånejobs etc., og denne gruppe medarbejdere

har højere fravær end andre. Dels er der i den private sektor større fokus på bundlinjen, og man tolererer ikke et højt fravær i længere tid, inden man gør noget ved det," siger Ann-Kristina Løkke Nielsen og fortsætter:

"Lederne i den private sektor har også i langt højere grad end deres kollegaer i det offentlige mulighed for at bruge lønnen til at motivere medarbejderne til at komme på arbejde. Ganske vist er der lokallønsmidler i den offentlige sektor; men de bruges kun sjældent og slet ikke i det omfang, man kunne, til personlige tillæg."

Derudover advarer Ann-Kristina Løkke Nielsen mod, at man bruger disse forskelle som en sovepude for ikke at gøre noget ved det høje fravær i den offentlige sektor.

"Variationerne fra arbejdsplads til arbejdsplads er store, hvilket viser, at man rent faktisk kan gøre noget ved fraværet – også selvom arbejdspladsen er i den offentlige sektor. Set i lyset af den demografiske udvikling er det endda en rigtig god ide at gøre noget ved fraværet, fordi et lavere fravær på arbejdspladserne i den offentlige sektor gør det muligt at udvide serviceniveauet uden samtidig at øge bevillingerne til den offentlige service," siger Ann-Kristina Løkke Nielsen.

Om Ph.d.-afhandlingen:

Ann-Kristina Løkke Nielsens Ph.d.-afhandlingen "Determinants of absenteeism - in a public sector perspective" er lavet på baggrund af undersøgelser af:
- 17.000 ansatte i en stor dansk kommune over en 10-årig periode, heraf er 5000 ansatte i 400 forskellige afdelinger undersøgt mere specifikt.

- Et 1-årigt studie i de nordiske lande Sverige, Norge, Finland og DK med 10.000 personer.
- Afhandlingen omfatter kvantitative såvel som kvalitative data.

TRANS- FORMATIONS- LEDELSE

Transformationsledelse er en type ledelsesstil, der lægger vægt på, at lederen formulerer en vision for sine medarbejdere og derigennem skaber nogle rammer for medarbejdernes selvstændige beslutningstagen og faglige udvikling. Transformationsledelse er karakteriseret ved fire elementer:

Inspirerende motivation er udtryk for, at lederen formulerer en vision for medarbejderne og dermed stimulerer dem til at se fremtiden og mulighederne for sig.

Transformationslederen *gør sig individualiserede overvejelser* i forhold til den enkelte medarbejder. Det vil sige, at lederen tager individuelle hensyn til medarbejdernes behov og arbejdsevner. Lederen sørger desuden for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder, lærer nyt og bliver opmuntret til at tage initiativ.

Medarbejderne bliver opmuntret til at ansue problemerne fra nye vinkler og finde forskellige måder at arbejde på. Lederen sørger for, at medarbejderne også *stimuleres intellektuelt*.

Transformationslederen fungerer som rollemodel, går foran med et godt eksempel og giver udtryk for sine værdier, dvs. udøver en *idealiseret indflydelse*.

Kilde: www.arbejdsmiljoforskning.dk



Transformationel ledelse

Ét af de resultater fra afhandlingen, som Ann-Kristina Løkke Nielsen meget gerne vil udforske i fremtiden, handler om ledelsesstilens betydning for fraværet på en arbejdsplads.

Resultaterne i afhandlingen peger på, at medarbejderne på arbejdspladser, hvor ledelsesstilen er transformationel, har lavere fravær end medarbejdere, der har en leder, der er mere laissez faire.

På arbejdspladser, hvor ledelsesstilen er transformationel, vil der sjældent blive iværksat kontrolforanstaltninger for kontrollens skyld. Den dokumentation, man foretager, bruges i stedet til at udvikle arbejdspladsen. Dette hænger meget godt sammen med, at vi fra andre undersøgelser ved, at kontrol og mistillid er meget belastende at arbejde under, og at medarbejdere på arbejdspladser, hvor der er mere fokus på kontrollen end på kvaliteten af ydelserne, ikke trives.

Træd i karakter

Ann-Kristina Løkke Nielsen opfordrer lederne til at træde i karakter og fortælle medarbejderne, hvilken vej de skal gå. Medarbejderne spejler sig i nærmeste leder, hvilket forklarer, at souschefens fravær afspejles i medarbejdernes fremmøde.

"Fraværssamtaler skal også tages alvorligt. Det er som regel en lille kerne af medarbejdere, der står for størstedelen af fraværet. Derfor skal ledelsen have fokus på de få og aktivt registrere og følge op på deres fravær. Registreringen tjener som varslingsystem for, hvornår fraværet tager overhånd og kan bruges til at forebygge gentagelser – og i dette arbejde er fraværssamtalerne utroligt gode, fordi de ofte afdækker årsagerne til fraværet. Dette er lige så meget til gavn for den enkelte medarbejder, som for arbejdspladsen. De fleste vil nemlig gerne tilbage til deres arbejdsplads. Der er altså al mulig grund til at tage samtalerne seriøst og ikke kun gennemføre dem, fordi man skal," siger Ann-Kristina Løkke Nielsen. ■