



Lederguiden

Sådan håndterer du sygefravær

Lederne
- en verden til forskel

04	Hvornår er man egentlig syg? Det kan være en gråzone
06	5 råd til en god sygefraværspolitik
08	Det skal du holde øje med, når dine ansatte er syge
09	Fra trivsel til stress – her er faresignalerne
11	9 gode råd til den svære sygesamtale
13	Langtidssygdom – her er reglerne og mulighederne
15	Arbejde trods sygdom – her er mulighederne
17	Tilbage på job eller afskedigelse?
19	Når det fungerer: Lasse har fået en succes ud af at hyre skrøbelige elever

Indhold

Indhold

Forord

En af de svære ting, du skal håndtere som leder, er sygefravær hos dine ansatte. Ikke mindst hvis sygefraværet er forbundet til arbejdspladsen. Det er i alles interesse, at en medarbejder ikke bliver langtidssyg, men det kræver, at man holder øje med, hvordan de ansatte har det, og hvordan de er syge.

En medarbejder, der er syg, mangler på arbejdspladsen. Det kan også give utilfredshed blandt kollegerne, hvis det betyder, at de skal løse flere opgaver.

Hvis du har en ansat med mange enkelte sygedage, skal du finde ud af, hvad det skyldes. Hvis du ikke får grebet ind i tide, kan det ende med en langvarig sygemelding. Det er dyrt og kan koste ekstra penge i fratrædelse og rekruttering af en ny medarbejder.

Men det kan være svært at tale om sygefravær, for hvad må man spørge om, og hvordan får man spurgt om det, man gerne vil vide? Og hvordan er det lige med alle reglerne?

Hvordan får man bedst en langtidssyg medarbejder tilbage igen, og hvad nu hvis man ikke kan se ansættelsen fortsætte?

Det er alt sammen spørgsmål, som du kan sidde med som leder, når dine medarbejdere er syge. I den her guide finder du svar. Vi har delt den op i forskellige emner, så du hurtigt kan finde lige præcis den information, du har brug for.

Guiden er lavet i samarbejde med chefkonsulent Signe Tønnesen. Husk, at du som medlem af Lederne altid kan få råd og vejledning.

Venlig hilsen
Lederne



Hvornår er man egentlig syg?

Det kan være en gråzone

Sygdom er mange ting, og nogle gange kan man godt arbejde, selvom man ikke er på 100 procent. Der er jo forskel på en omgang influenza og et brækket ben. Det handler også om, hvilke opgaver din medarbejder løser. Hvis man har et brækket ben og har kontorarbejde, er man ikke nødvendigvis uarbejdsdygtig og behøver ikke at sygemelde sig, da man godt kan udføre visse opgaver.

Men hvad må du kræve af din medarbejder, som ringer og melder sig syg? Og hvordan håndterer du, at du faktisk ikke må spørge din medarbejder om, hvad han eller hun fejler.

Som leder må du ikke spørge til, hvad din medarbejder fejler, men han eller hun må gerne fortælle dig det. Vær opmærksom på, hvor meget du har lyst til at vide, og hvordan relationen er imellem jer. Med andre ord: Hvor privat må det blive?



Signe Tønnesen,
Chefkonsulent hos Lederne.

Ifølge chefkonsulent Signe Tønnesen skal man ikke arbejde, når man er syg. Der gælder nogle regler om løn under sygdom, om sygedagpenge og om refusion til arbejdsgiver ved sygdom over 30 dage. De regler kan du læse om senere her i guiden.

Tilbage til de tilfælde, hvor medarbejderen ikke er "uarbejdsdygtig": Er der for eksempel tale om et brækket ben hos en kontoransat, er medarbejderen ikke nødvendigvis syg og skal

sygemeldes, da vedkommende måske kan arbejde hjemmefra. Det samme gælder, hvis en medarbejder ikke kan komme på arbejde, fordi vedkommende er forkølet og ikke vil smitte sine kolleger, men egentlig ikke føler sig særlig syg. I begge tilfælde kan du som leder gå i dialog med medarbejderen, om hvorvidt der er konkrete opgaver, som medarbejderen vurderer at kunne løse hjemmefra uden at sygemelde sig – eventuelt på nedsat kraft med flere pauser og hvil. Har en medarbejder længerevarende nedsat arbejdsevne på grund af sygdom, eksempelvis ondt i ryggen, et brækket ben eller en kronisk lidelse, så findes der ordninger, så medarbejderen kan blive ved med at arbejde i mindre grad og dermed fastholde sin kontakt til arbejdspladsen.

Det bedste er selvfølgelig, hvis man kan tale åbent og ærligt sammen og finde en fælles løsning, for nogle gange bliver man ikke mere syg – ja, måske bliver man endda mere rask – af at arbejde lidt, mens det andre gange vil forværre en sygdom at arbejde. Hvis det er svært at finde ud af, hvad den syge kan, kan man få lavet en mulighedserklæring. Den bliver lavet af den ansattes egen læge i samarbejde med dig som leder.



5 råd til en god *sygefraværspolitik*

Det er en rigtig god ide at få lavet en sygefraværspolitik så hurtigt som muligt, hvis I ikke har det i forvejen.

Dels får du lavet nogle regler i 'fredstid', og dels sikrer det, at du har rene linjer, så medarbejderne føler sig ordentligt behandlet. Alle sygemeldinger og alle medarbejdere er forskellige, og dermed er der oftest forskellige behov, så du kan aldrig behandle medarbejderne helt ens. Som leder skal du være meget opmærksom på, at det er naturligt, at du har forskellige forhold til de enkelte ansatte, og man kan let komme til at behandle folk forskelligt afhængigt af, hvordan man ser på dem.

En god sygefraværshåndtering sender et signal om, hvilken slags virksomhed I er, og hvilke værdier I arbejder efter, til alle medarbejdere, ikke kun de sygemeldte. Samtidig signalerer en sygefraværspolitik, at I interesserer jer for, hvordan medarbejderne har det, og tager det alvorligt, når de er væk.

En sygefraværspolitik kan være et længere dokument om jeres politik og holdninger, men man kan også lave få punkter, som måske er lettere at overskue i dagligdagen. Uanset hvad er det et godt redskab, når du sidder med en sygemelding.

1 Lav regler for, hvordan medarbejderen skal melde sig syg.

Skal man for eksempel melde sig syg om morgenen, inden man møder, eller aftenen før? Og hvem ringer man til? Lav også regler for, hvordan og hvornår man melder sig rask igen.

3 Beslut, hvordan I skal kommunikere.

Det er vigtigt at have klare aftaler om kommunikationen med din syge medarbejder. Hvem ringer op, og hvad er formålet med samtalen?

4 Sæt ord på, hvad du ønsker og forventer af dine medarbejdere ved sygdom.

Jo klarere forventninger, jo lettere er det for medarbejderen at vide, hvad vedkommende skal gøre for at leve op til forventningerne.

2 Lav faste regler for sygesamtalerne.

For eksempel at de skal ligge på tredje og femte dag af en sygemelding. Det sikrer, at der er klare aftaler, og at medarbejderne ved, at de bliver ringet op.



5 Sæt ord på muligheden for fleksibilitet og hjemmearbejde.

Hvis en medarbejder kun er delvist sygemeldt, er det en fordel, at der også her ligger aftaler og forventninger på skrift, som I kan tage afsæt i, når I har sygesamtalen.

Det skal du holde øje med, når dine ansatte er syge

Når en medarbejder bliver syg, er der flere ting, du skal være opmærksom på.

Allerførst skal du afklare, om der er tale om almindelig sygdom, hvor man typisk bare er væk nogle dage. Så sørg for at holde sygesamtalerne. På den måde finder du ud af, hvad det er for et sygdomsforløb, du har med at gøre, men det viser også medarbejderen, at du interesserer dig for det her.

Almindelig fysisk sygdom bør ikke give anledning til bekymring, men hvis sygefraværet strækker sig ud over 14 dage, eller der er tilbagevendende problemer, bør du undersøge det nærmere.

Syg mandag og fredag?

Du kan også kigge på mønsteret for de ansattes sygefravær. Nogle er måske ofte syge mandag eller fredag? Hvis en ansat har mange enkelte sygedage, er der risiko for, at det udvikler sig til langtidssygefravær, forklarer Signe Tønnesen. Jo tidligere du griber ind, desto større er chancen for at forhindre, at det udvikler sig til langtidssygdom.

Hvis mange enkelte sygedage skyldes fysiske skavanker, kan det være de første tegn på, at en medarbejder begynder at have svært ved at holde til de fysiske krav, der er i arbejdet. Her skal du forholde dig til, om der er andre opgaver, medarbejderen kan løse, eller om der er andre muligheder, for eksempel om medarbejderen kan omskoles til andre opgaver, eller om I kan finde en ordning, for eksempel fleksjob eller at gå ned i tid. Hvis ikke I kan finde en

løsning, er det måske begyndelsen på enden på arbejdsforholdet. Ingen har interesse i, at skaderne bliver permanente, og I skal forholde jer til, om der findes en holdbar, langsigtet løsning.

Hvis sygefraværet er stressrelateret, skal du også så vidt muligt have kigget på årsagen. Du må ikke spørge direkte, hvad vedkommende fejler, men du må gerne spørge medarbejderen, om sygdommen påvirker muligheden for at løse opgaverne på jobbet og på hvilken måde. Stress kan også skyldes private forhold, men uanset årsagen, gælder det også her om at få talt om det så tidligt og hurtigt som muligt, så I kan lave realistiske aftaler og forhindre langtidssygdom.

Husk at lave en aftale med den syge om, hvad du kan fortælle kollegerne. Der bliver hurtigt snakket i krogene, så vær så åben du kan om det, når en ansat er væk, men respektér aftalen med den sygemeldte.

I det hele taget skal du også være opmærksom på kollegerne, når en ansat er syg. Signe Tønnesen opfordrer til, at du er ærlig om de udfordringer, der kan opstå, når der er færre hænder. Samtidig skal du også kigge på, om der er behov for ekstra ressourcer. Måske kan kollegerne klare det i en periode, men vær opmærksom på, hvor grænsen er. Som leder må du ikke bare lade som ingenting.

Når du holder kontakt med den syge og informerer kollegerne, så viser du også, at du er på sagen. Det giver tryghed og en tillid til, at du som leder kan håndtere situationen.



Fra trivsel til stress – *her er fare- signalerne*

Fysisk sygdom er på nogle områder let at håndtere, fordi det er tydeligt, hvad folk fejler og ofte også lettere at forholde sig til, hvordan man behandler sygdommen.

Det kan straks være sværere at spotte mentale sygdomme som stress og depression.

Signe Tønnesen forklarer, at det kan være en udfordring som leder, fordi man ikke kan se sygdommen og måske helt personligt har svært ved at forstå det. Generelt er det en god ide at anerkende og acceptere medarbejderens situation og så lægge en indsats i at få vedkommende godt tilbage, forklarer hun. Også her gælder reglen, at jo tidligere der bliver grebet ind, desto lettere er det at få folk raske igen. Og husk: Langt de fleste, der bliver ramt af stress, bliver helt raske og kan komme tilbage igen på fuld tid.

Arbejdsrelateret stress opstår ikke fra den ene dag til den anden, så jo tidligere du får grebet ind, desto bedre. Her er nogle af de faresignaler, du skal være opmærksom på som leder, hvis du overvejer, om en medarbejder har stress. Psykologer kalder det stresstrappen.

Stresstrappen

1 Tempereret og i trivsel:
Krav og ressourcer hænger sammen. Du oplever en motiveret medarbejder, der kan arbejde fokuseret, og som løser opgaverne. Medarbejderen har energi og bidrager engageret.

2 Opvarmet:
Kvaliteten falder lidt, og indimellem er der manglende overblik. Der kan også opstå konflikter i teamet, og medarbejderen kan opleves som irriteret og kort for hovedet.

3 Overophedet:
Der er manglende tro på egne evner og tiltro til, at man kan løse opgaven. Medarbejderen laver jævnligt fejl og har måske fået flere sygedage. Stresssymptomer som søvnbesvær, mave- eller brystsmerte og manglende energi.

4 Nedsmeltet:
Medarbejderen er ineffektiv og laver alvorlige fejl eller løser kun enkelte opgaver. Tristhed og udmattelse og måske fysisk eller psykisk sammenbrud. Adskillige sygedage.

5 Udbrændt:
Medarbejderen er mentalt og følelsesmæssigt udbrændt. Kan ikke løse opgaverne og får typisk en langtidssygemelding.



Kilde: Stop stress – håndbog for ledere (2016) af Malene Friis Andersen og Marie Kingston

På Lederne.dk kan du både finde en guide til, hvordan du håndterer stress hos dig selv:
<https://www.lederne.dk/faa-hjaelp-og-svar/trivsel-og-stress/dig-selv> og hos dine medarbejdere:
<https://www.lederne.dk/faa-hjaelp-og-svar/trivsel-og-stress/dine-medarbejdere>

A man with a beard and grey hair, wearing a blue blazer over a white shirt and grey trousers, stands in profile looking at a tablet. He is positioned in front of a wooden wall. The background is dark on the left and bright on the right where the wall is. A small blue horizontal bar is visible on the left side of the page.

9 gode råd *til den svære sygesamtale*

Som leder er det dit ansvar at tage sygesamtalen. Det kan være svært. Måske skal du tale med en medarbejder om for mange sygedage, eller måske skal du tage en samtale, der indebærer, at medarbejderen bliver tilbudt andre opgaver eller en anden position. Uanset hvad, gælder det om at være forberedt og have tænkt sig om inden.

1. Send en mail inden samtalen

Du bør på forhånd give besked om, hvad I skal snakke om og oplyse om muligheden for eventuelt at have en tredjepart med. Vær meget opmærksom på, hvad du konkret skriver, da medarbejdere godt kan blive nervøse ved at skulle til en samtale om sygdom og fravær. En skriftlig indkaldelse fungerer også som dokumentation for, at der har været et møde.

2. Afsæt god tid til samtalen – både før og efter

Det er ikke optimalt at haste fra et møde direkte til en sygesamtale. Sørg for, at du har god tid til at forberede dig mentalt før mødet og tid bagefter til at få skrevet aftaler ned.

3. Tænk over, hvordan du har det med medarbejderen

Er det en person, du har sympati for eller det modsatte? Vær ærlig i dine overvejelser, så du har mulighed for at lægge din egen holdning til side og være mere professionel.

4. Overvej de vigtigste spørgsmål, du skal have svar på

Det kan typisk være personlige spørgsmål om en ændring i adfærd eller forklaringen på for mange sygedage. Vær ærlig, men overvej, hvordan du formulerer spørgsmålene.

5. Start med at sætte en ramme for samtalen

Fortæl, hvad formålet med mødet er, hvad skal det handle om, og hvad skal mødet ende med?

6. Indled med en status, og spørg til, hvordan det går

Forsøg at finde ud af, hvilken type sygemelding I ser ind i, og hvilke muligheder virksomheden har for at hjælpe. Ser den ansatte sig selv komme tilbage på arbejdspladsen? Pas på med at tale løsninger for tidligt. Brug tid på at undersøge, spørge ind og lytte.

7. Tal om muligheder

Hvis medarbejderen er klar til at vende tilbage eller gerne vil tilbage på et tidspunkt, så lav en foreløbig plan for hvornår og hvordan. Vær opmærksom på, at planen ofte skal justeres undervejs.

8. Til sidst: Opsummér

Opsummér, hvad I konkret har talt om, og aftal, hvornår I mødes igen. Hvis det er muligt, så aftal, hvad mødet næste gang skal have fokus på.

9. Send en mail efter samtalen

Gentag din opsummering i en mail med det vigtigste, I har talt om og er kommet frem til, og hvornår I mødes igen. Det er vigtig dokumentation, hvis der senere opstår tvivl eller uenigheder.

Du kan læse meget mere om den svære sygesamtale hos Cabi her:
<http://kortlink.dk/2g9gn>



Langtidssygdom

– her er reglerne og mulighederne

Hvis en medarbejder bliver langtidssyg, skal du typisk ind i et tættere samarbejde med personens læge og med kommunen. Langtidssygdom betyder i denne sammenhæng, at vedkommende er syg i mere end 14 dage.

Vigtigt: Der skal holdes en lovpligtig sygesamtale senest fire uger efter første sygemelding. Derudover skal du inden fem uger melde sygdommen til kommunen. Hvis du ikke overholder den frist, mister du mulighed for refusion af sygedagpenge. Du kan melde sygdom på virk.dk.

Hvis det er svært at finde ud af, hvad den syge kan, kan man få lavet en mulighedserklæring. Den bliver lavet af den ansattes egen læge i samarbejde med dig som leder. Se hvordan her: <http://kortlink.dk/2g9gg>

Det kan også være, at du i forløbet skal i kontakt med den sygemeldtes jobcenter for at afsøge muligheden for delvis sygemelding eller delvis raskmelding.

En delvis raskmelding har som sigte, at medarbejderen trapper op på arbejdspladsen og kommer fuldt tilbage.

En delvis sygemelding handler om, at sygdom forhindrer medarbejderen i at arbejde på fuld tid. For begge gælder det, at det er en midlertidig ordning. Arbejdsgiveren har ikke pligt til at tilbyde sådan en løsning. Du kan få hjælp til det praktiske hos Cabi her: <http://kortlink.dk/2g9gg>

I begge tilfælde gælder det, at din virksomhed får refusion fra kommunen, der svarer til dagpengene.

Det kan desuden være, at medarbejderens egen forsikring rummer muligheder for behandling, eller I har en sundhedsforsikring på arbejdspladsen, som kan bruges. Hvis sygdommen strækker sig over otte uger, er det muligt at lave en fastholdelsesplan, hvor I aftaler et videre forløb. Du kan bruge skemaet fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering her: <http://kortlink.dk/2g9gs>

Husk løbende at informere den sygemeldtes kolleger og hav fokus på, hvordan sygemeldingen påvirker dem. Hvis der er tale om en længere sygemelding – det vil sige længere end 3-4 uger – så opstår der måske en tanke om, at vedkommende ikke vender tilbage.

Det kræver, at du som leder har fokus på, at den syge har god kontakt til arbejdspladsen, for jo længere tid man er væk, desto sværere er det at komme tilbage. Så hold jævnlig kontakt med den syge, og sørg for at holde kollegerne løbende orienteret.

Aftal løbende, hvordan og hvornår du tjekker op. Nogle vil gerne i kontakt ofte, mens andre ikke vil. Her skal du også tænke på dine behov. Du skal gøre dig klart, at du hverken er socialrådgiver, læge eller ven, så vær opmærksom på, hvor meget du får at vide, og hvor tæt du kommer på medarbejderen.

Det er en balancegang, hvor du skal vise interesse, men samtidig huske at holde en form for professionel distance.

Hvilke værktøjer kan vi bruge, når nogle bliver syge i længere tid?

Leder/Virksomhedens opgaver

Medarbejderens opgaver

Sygemelding

I opfordres til:

- Løbende dialog
- At følge jeres sygefraværspolitik
- At indkalde til den lovpligtige samtale – evt. at udfylde en mulighedserklæring
- Evt. at bruge fasttrackordningen, hvis det vurderes, at medarbejderen er syg mere end 8 uger

Du opfordres under hele din sygdom til:

- Løbende dialog
- At følge virksomhedens sygefraværspolitik
- At deltage i lovpligtige møder og udfylde lovpligtige skemaer

Lovpligtig omsorgssamtale senest 4 uger efter første sygedag

Syg i 4 uger

For at være berettiget til sygedagpenge skal sygdom anmeldes på virk.dk inden 5 uger.

Kommunen vurderer løbende retten til refusion.

I opfordres til:

- Løbende dialog
- At lave en fastholdelsesplan og evt. indhente lægelig vurdering (friattest/varighedserklæring)
- At undersøge, om I kan bruge sundhedsforsikringer, pensionsordninger, bruge personlig assistance (en handicapkompenserende ordning) eller §56 (betalt sygefravær ved kronisk sygdom)

Oplysningsskema modtages i E-boks. Sendes senest 8 dage efter modtagelse.

Det er vigtigt, at du udfylder denne, for at din arbejdsgiver kan få refusion og fortsætte med at udbetale løn.



Syg i 8 uger

1. samtale i jobcentret. Du indkaldes senest 8 uger efter første sygedag. Afgørelse om sygedagpenge besluttet herefter.

Opfølgning ved min. fire samtaler i jobcentret de første seks måneder. Derefter individuelt vurderet.



Syg i 22 uger

Revurdering af retten til sygedagpenge (og dermed refusion) efter 22 ugers fravær.

Revurdering af retten til sygedagpenge efter 22 ugers fravær.

Arbejde trods sygdom – *her er mulig- hederne*



Der er flere ting, som taler for, at det kan være en god ide at fastholde en medarbejder, selvom vedkommende ser ind i et længere sygdomsforløb. Dels betyder det, at man ikke behøver at rekruttere og oplære en ny ansat, men lige så vigtig er den signalværdi, der ligger i et gøre indsatsen, mener Signe Tønnesen. Det giver en psykologisk tryghed og understøtter medarbejdernes tillid til dig som leder. Det sender et signal om, at du tager ansvar for dine medarbejdere.

Det kan måske virke uoverskueligt at skulle sætte sig ind i de forskellige regler, men Signe Tønnesen opfordrer til, at du søger hjælp og tager fat i eksempelvis det lokale jobcenter, hvis du synes, at det er uoverskueligt og ikke har en HR-afdeling, som kan tage sig af det praktiske. Mange kommuner har såkaldte fastholdelsesteams, som er eksperter i det. Du kan også søge rådgivning hos Cabi, som er en landsdækkende, selvejende organisation, der

blandt andet hjælper med viden og værktøjer til virksomheder, der ønsker at give udsatte medarbejdere mulighed for at blive i deres job.

Signe Tønnesen påpeger, at jobcenteret har en interesse i at fastholde folk på deres arbejdsplads, så ræk ud, søg hjælp og gerne tidligt i forløbet, så du ved, hvad du skal gøre.

Hvis en medarbejder på grund af sygdom ikke længere kan varetage det arbejde, han eller hun har haft, så kan man allerførst undersøge, om der er andre arbejdsopgaver, som personen kan varetage på fuld tid.

Støtte til nye arbejdsopgaver

Hvis det kræver særlig oplæring, støtte eller særlig indretning af arbejdspladsen, så er det muligt at få hjælp via jobcenteret. Du kan også få tilskud til personlig assistance til medarbejderen. Det er vigtigt, at indsatsen løbende bliver dokumenteret, så der er overblik over



sagsforløbet. Adgang til nogle ordninger kræver dokumentation for, at arbejdspladsen har gjort en fastholdelsesindsats i en periode, så lav så klare aftaler som muligt.

§56 ordningen

Hvis medarbejderen er kronisk eller langvarig syg og har flere end ti sygedage om året, er det muligt at få en §56 ordning, hvor arbejdsgiveren får refusion fra første sygedag.

Fleksjob

Et fleksjob er også en mulighed for at fastholde en medarbejder. Her betaler du kun for de timer, som medarbejderen kan arbejde på ordinære vilkår. Det er vigtigt at påpege, at et fleksjob ikke er statisk, så man kan løbende justere både opgaver og timeantal. Et fleksjob administreres af kommunen, og du kan som leder få hjælp af jobcenteret.

Sporskifteordningen

Hvis der er risiko for, at en medarbejder bliver nedslidt på grund af arbejdet, så kan man også søge om Sporskifteordningen. Her kan man få op til 120.000 kroner til at omskole en medarbejder til andre opgaver eller helt andre funktioner. Det er for eksempel penge til deltagerbetaling, kurser og løn. Sporskiftet skal kunne foretages over 40 arbejdsdage, fordelt over et halvt år. Sporskifteordningen er målrettet brancher med særlig risiko for nedslidning på grund af hårdt fysisk arbejde. Du kan læse mere om, hvem der kan søge, hos Cabi her: <http://kortlink.dk/2g9gt>

Tilbage på job eller afskedigelse?



Som leder har du to hensyn, når en medarbejder er langtidssyg: hensynet til den syge, men også hensynet til virksomheden. På et tidspunkt kan vægten tippe fra fokus på den syge til hovedfokus på virksomheden.

Hensynet til den syge fylder i starten, og som beskrevet her i guiden er der flere muligheder for at få en langtidssyg medarbejder tilbage på arbejdspladsen igen.

Når medarbejderen skal tilbage på normale vilkår, vil det ofte være en meget god ide med en optrappingsplan, hvor I aftaler, hvor meget medarbejderen kan arbejde, og hvilke opgaver man kan løse og ikke kan løse. Lav en plan, der strækker sig over flere uger, men vær opmærksom på, at den løbende skal justeres. Det er sjældent en lige vej at vende tilbage efter længerevarende sygdom, men ofte vil medarbejderen kunne vende tilbage på fuld tid over tid. Du kan se et eksempel fra Cabi på en optrappingsplan her: <http://kortlink.dk/2g9gu>

Men du kan også havne i en situation, hvor du ikke kan se samarbejdet fortsætte. Der kan være kerneopgaver, som medarbejderen ikke længere har mulighed for at håndtere, for eksempel hvis der er tale om fysiske skavanker eller måske demenssygdomme. Det kan også være, at medarbejderen ikke vil samarbejde om at komme tilbage, og uanset årsagen til dette er det en situation, som er svær at løse.

Overgangen fra hensynet til medarbejderen over til virksomheden kan være svær, men det er nødvendigt, at man er i stand til at tage de svære beslutninger. Signe Tønnesen råder til, at man afslutter samarbejdet, hvis det er nødvendigt. Dybest set har du en professionel relation til medarbejderne, og som leder har du en opgave i at løse opgaver gennem dine medarbejdere. Hvis de ikke kan det, er situationen uholdbar. Ofte kan der findes løsninger, hvor for eksempel ældre medarbejdere overgår til en mere rådgivende funktion, når fysikken svigter, eller man kan skifte afdeling. Men indimellem kan der ikke findes en løsning, og så må man ty til afskedigelse.

Signe Tønnesen tilføjer, at det uanset hvad er vigtigt, at den syge medarbejder får en afklaring, hvis du som leder vælger at afslutte samarbejdet. Husk, at den måde du opfatter situationen på, ikke nødvendigvis er den måde, medarbejderen opfatter den på. Så gør det så hensynsfuldt og professionelt som muligt. En god aftale kan også være et forløb til at komme videre, eller det kan være nogle ekstra måneder med løn.

Uanset hvad du gør, så husk, at dine øvrige medarbejdere lægger mærke til, hvad du gør, og hvordan du løser situationen. Det handler ikke kun om, hvordan du behandler den sygemeldte – det sender et signal om, hvordan du som leder og I som virksomhed generelt behandler syge, og hvilke værdier I har.



**"Vi gør ikke
det her, fordi vi
ønsker, at de
skal gøre noget
*ekstra, men vi
kan se, at det er
det, der sker.*"**

Lasse Halliday,
Logistikdirektør, Brdr. Dahl

Når det fungerer:

Lasse har fået en succes *ud af at hyre skrøbelige elever*



På lageret hos Brdr. Dahl er 35 af medarbejderne enten i praktik, i fleksjob eller under uddannelse. Her sætter man en ære i at kunne rumme folk, der har svært ved at finde plads på arbejdsmarkedet, for selv om det kræver ekstra arbejde, er gevinsten større end indsatsen.

Af Malene Petersen

Foto Mikkel Berg

21-årige Morten skulle egentlig have haft fri i dag. Men da det gik op for ham, at hans kollega skulle stå med opgaverne alene, ringede han ind og tilbød at komme på arbejde og give en hånd med.

Morten lyder som en drøm af en medarbejder, og derfor kan hans historie komme som en overraskelse.

Han lider af en kronisk hofteskade, og for få måneder siden lå han på sine forældres sofa med en depression. Men så kom han i praktik hos Brdr. Dahl, og i dag kører han hjemmevant trucken og arbejder på lige fod med de andre på lageret med at modtage, pakke og afsende VVS-komponenter til byggeindustrien. Praktikpladsen er blevet vekslet til almindelig elevplads.

På lageret i udkanten af Randers, hvor Morten arbejder, står kæmpe tårne af cisterner side om side med kilometervis af gulvvarmerør. I alt er der 35.000 varenumre placeret rundt omkring i de enorme bygninger. På gulvet kører konstant trucks med paller med varer, der skal registreres, placeres eller pakkes på en af de lastbiler, der hele tiden kommer forbi med nye varer eller for at afhente ordrer.

Det er en virksomhed, hvor nøjagtighed og stabilitet er et must, men også en virksomhed hvor man med succes har gjort plads til, at sårbare unge eller nedslidte kan arbejde og bidrage positivt. Hvordan, vender vi tilbage til.

Et nødvendigt generationsskifte

Drivkraften bag indsatsen er logistikdirektør Lasse Halliday. Da han begyndte i jobbet for seks år siden, gik det op for ham, at over halvdelen af folkene på lageret var over 50 år, og der var stort set ingen elever. Han ville have gang i et generationsskifte, og sammen med tillidsmand Carsten Olsen gik han i gang med opgaven. I dag tager de typisk fire elever ind hvert halve år.

”Vi er gået fra at være en lagervirksomhed med medarbejdere med 20 års anciennitet, som bare arbejdede derudaf, til at være en uddannelsesvirksomhed. De unge spørger kritisk til metoderne, så de erfarne medarbejdere bliver tvunget til at reflektere over, hvorfor de gør, som de gør. Det giver stolthed hos dem. Vores medarbejdertilfredshed har aldrig været højere. Så de unge giver også noget til de ældre,” forklarer Lasse Halliday.

Mange af de unge, der søger lager- og logistikbranchen, har ikke gået en lige vej i skolesystemet. Adskillige af eleverne har haft diagnoser som angst og depression, eller også har de haft så mange dårlige skoleoplevelser, at selvtilliden er væk. Men på Brdr. Dahl bliver den bygget op igen. Det er ikke mindst tillidsmand Carsten Olsens fortjeneste. Lasse Halliday har givet Carsten Olsen en nøglerolle, for tillidsmanden er god til at tage sig af de unge næsten uanset udfordringerne.

Fakta og tal om Brdr. Dahl i Randers

Indsatsen har sikret virksomheden flere priser, blandt andet inden for den sociale del af CSR, men også Årets lærling og Årets læreplads.

Fejlraten er faldet markant siden 2015. Fra knap 2 til 0,7 promille.

Effektiviteten er steget, primært på grund af øget fleksibilitet.

I 2017 var 62 procent af de ansatte mellem 40 og 59 år. I 2021 var der 44 procent i samme aldersgruppe.

Antallet af unge mellem 18 og 29 år er steget fra 4 til 32 procent i samme tidsrum.

Samtidig er uddannelsesniveauet stigende. I dag er der stort set ingen ufaglærte hos Brdr. Dahl. Der er rig mulighed for at uddanne sig, mens man er ansat.



Ikke et socialkontor

I starten handler det om at lære eleverne at være på en arbejdsplads. For nogle er bare det at gå ind ad døren en kæmpe barriere, de skal over. Eller det at snakke med kolleger.

På forhånd har de talt med tillidsmanden om, hvilke udfordringer den unge har. Derefter tager man det hele i det tempo, der passer dem, og med Carsten Olsen ved hånden, så snart der er brug for ham. Han har ansvaret for to unge i praktik ad gangen. Ofte bliver praktikperioden fulgt af en elevplads, og herfra bliver det ofte til en ansættelse på ordinære vilkår.

Men det er vigtigt at understrege, at der er forventninger til de sårbare ansatte. Vi er ikke et socialkontor, understreger Lasse Halliday. Forventningerne er ærlighed og mødestabilitet. At man fortæller, hvad man bokser med.

“Vi skal kunne regne med hinanden. Hvis vi har lavet aftaler, så skal de holdes. Det betyder ikke, at de ikke må have en dårlig dag. Men de skal gøre, hvad de kan for at komme,” siger Carsten Olsen.

Til gengæld kan de skrøbelige elever regne med forståelse og med at blive indlemmet i et fællesskab, hvor man tager sig af hinanden, og hvor der er plads til alle. Langt de fleste ansættelser bliver en succes, men der er også en grænse for, hvilke udfordringer virksomheden kan klare. Så nogle gange bliver den unge sendt hjem med beskeden om, at døren er åben, når de bliver klar.

Plads til at have det svært

Bag ved indsatsen ligger en filosofi, som går gennem alle ledelseslag – helt op til toppen, nemlig at her er der plads til dem, der har det svært. For det kræver, at den øverste chef kan





se værdien i arbejdet. Og sådan er det hos Brdr. Dahl i Randers. Lasse Halliday forklarer det sådan her.

“Det er blevet en del af vores DNA. Det giver en stolthed på gulvet, når man kan se, hvad det gør ved et andet menneske, at man behandler det ordentligt. Pludselig blomstrer de op og stråler. De er lykkelige for bare at komme på arbejde.”

Den indstilling giver også en tryghed hos de øvrige ansatte, tilføjer tillidsmanden Carsten Olsen.

“Vi har en god fastholdelsespolitik. Kollegerne kan se, at vi strækker os ekstremt langt og håndholder dem hele vejen.”

Det gælder også ældre medarbejdere, der bliver syge eller nedslidte. Lige nu har Brdr. Dahl folk på fleksjob ned til fire timer om ugen. Men på fire timer, gør de et arbejde, som har værdi, siger Lasse Halliday.

For ham er indsatsen for de sårbare medarbejdere ikke en udgift, men noget der rummer nye perspektiver, og som gavner virksomhedens udvikling.

Uventet gevinst

De mange unge, der kommer rundt i alle afdelinger under deres uddannelse, har givet en uventet gevinst i form af større fleksibilitet. Før i tiden var man ansat og arbejdede det samme sted i virksomheden – for eksempel i rørhallen eller i varemottagelsen. Men i dag har de unge bred erfaring og kan sendes derhen, hvor der er behov for ekstra hjælp.

Og så er vi henne ved den fortjeneste, man får, som ifølge logistikdirektør Lasse Halliday ikke kan gøres op i kroner og ører. For der er ikke nødvendigvis gevinst på bundlinjen ved det her. Men man får noget andet, som er lige så vigtigt, nemlig medarbejdere som er ekstremt loyale og dedikerede, og som samtidig sikrer et nødvendigt generationsskifte.

“Mange af de her mennesker har kun prøvet nederlag. Når de har fået en succesoplevelse hos os, så er det for resten af livet, og de går ind og giver den en ekstra skalle som Morten, der siger: Hvad kan jeg gøre for at hjælpe den her virksomhed? Vi gør ikke det her, fordi vi ønsker, at de skal gøre noget ekstra, men vi kan se, at det er det, der sker”.

Den unge praktikant i indledningen hedder ikke Morten. Vi er bekendt med hans fulde identitet, men har efter aftale ændret navnet.

Action Card:

4 gode råd: Sådan gør du som Lasse og får plads til skrøbelige medarbejdere



1: Afsæt tid og ressourcer

Det skal køres i gang, og indsatsen tilrettelægges i samarbejde med kommunen og uddannelsessteder. Det tager tid, ligesom man skal indstille sig på at have folk, der arbejder fleksibelt. En del af tillidsmand Carsten Olsens løn er betalt af kommunen, fordi han bruger ekstra tid på de unge praktikanter.

2: Placér ansvaret hos ansatte, der virkelig brænder for at hjælpe

Hos Brdr. Dahl er flere af de erfarne ansatte udnævnt til mentorer for de unge. Det betyder, at man har et særligt ansvar for at hjælpe og støtte de pågældende.

3: Tag ikke for mange folk ind ad gangen

Hos Brdr. Dahl tager man typisk fire nye elever ind hvert halve år for at sikre det løbende generationsskifte og har derudover to praktikanter og 12-14 i fleksjob.

4: Undgå at lave en specialklasse

Det er vigtigt at indlemme de sårbare medarbejdere i arbejdsstyrken på ordinær vis side om side med de almindeligt ansatte, hvis de skal lykkes.

Alle ansatte går til lederen, *men hvor går lederen hen?*

Til os, naturligvis! Lederne er nemlig til dig, som vil have et fagligt fællesskab om ledelse. Et sted, du kan gå til og få hjælp, råd og vejledning i dit lederskab. Som Danmarks eneste faglige fællesskab og a-kasse for ledere står vi sammen om at gøre en verden til forskel for dig som leder.

Og det er en hel del, du får med som medlem:

- Økonomisk tryghed – a-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- Juridisk rådgivning – fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen
- Hjælp til bæredygtig ledelse – få indsigt i, hvordan du kan håndtere fremtidens udfordringer
- Karriererådgivning – få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- Ledersparring – få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale, en ledelsesmæssig udfordring eller oplever mistrivsel eller tegn på stress
- Ledernetværk – få et professionelt netværk for ledere

Udover dette kan vi også tilbyde rabat hos Lederne Kompetencecenter og mange andre fordelagtige initiativer – så du kan styrke dit lederskab.

Så kom og vær med i vores aktive fællesskab. Det er en leders lod at træffe svære beslutninger, men denne her er nem. Bliv medlem allerede i dag og oplev alle fordelene.

lederne.dk/medlem