



SKIVEKOMMUNE

# Lederskabet og MED-systemets rolle

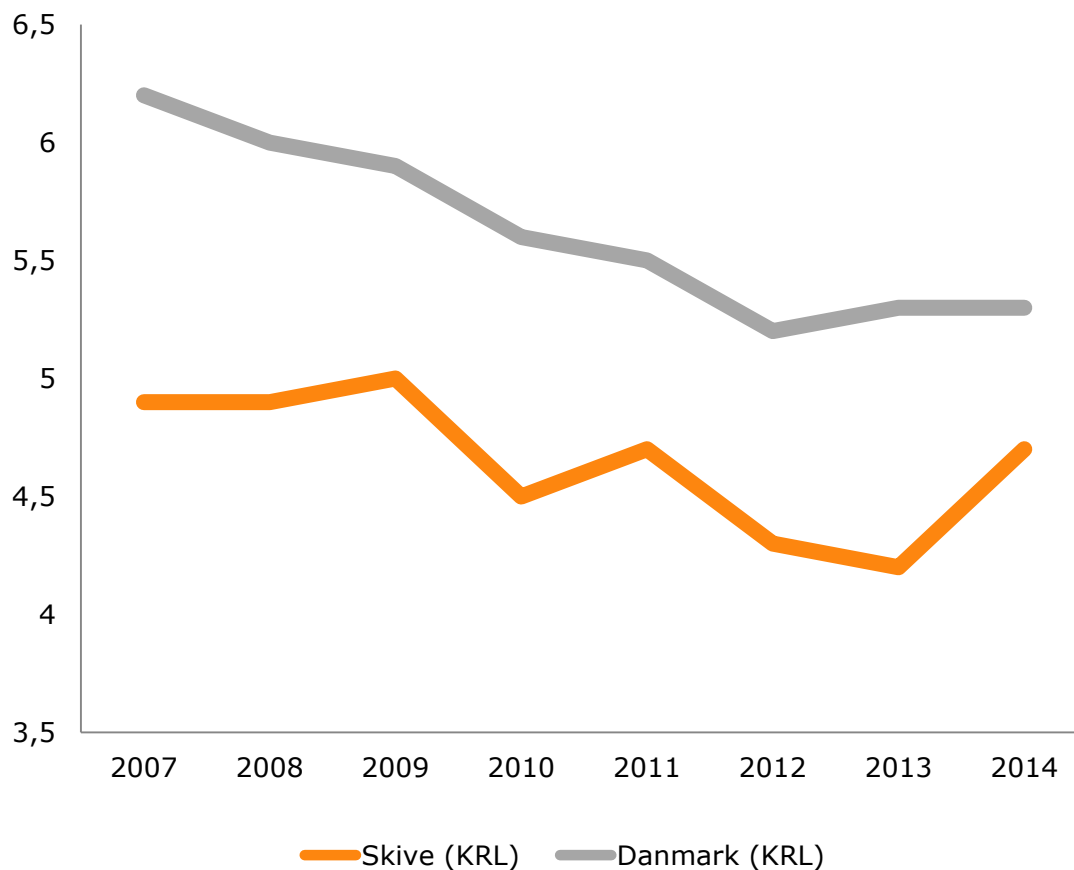
## Skive Kommune

Kommunaldirektør Per Mathiasen

HR-chef Ricki Laursen



# Konstant lavt sygefravær



Sygefravær i danske kommuner faldende over årene

Sygefravær i Skive Kommune lavere i hele perioden

Stigning i 2014 som følge af stigning i langtidssygefravær (over 28 dage) i hele organisationen

# Grundfilosofi

## Den nødvendige omvej



SKIVEKOMMUNE

**Systematisk  
aktiv indsats**



**Sund  
arbejdskultur**

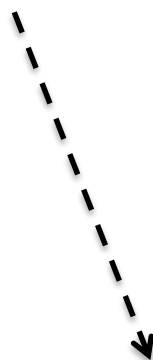
**Motivation**

**Trivsel**

**Engagement**

Nødvendige, men ikke  
tilstrækkelige indsatser  
f.eks.

- sygefraværssamtaler  
(1-5-10-system)
- "fremmødebonus"



**Lavt  
sygefravær**

# Hvorfor fokus på sygefravær?

## Dobbelt formål

Lavt sygefravær er godt for

- **organisationen**

- Effektivitet, kvalitet, økonomi
- Stabilitet, gode relationer, sund arbejdskultur

- **den enkelte medarbejder**

- Sundhed giver livskvalitet
- Meningsfuldhed, aktivitet, gode relationer
- Tilknytning til arbejdspladsen og -markedet

# Hvordan fokus på sygefravær?

## Dobbelt løsning



SKIVEKOMMUNE

- Det er **den enkelte** medarbejder som har sygefravær – tag hånd om den syge medarbejder – dialog og opfølgning
- Sygefraværet er samtidig et **fælles** problem – søg i fællesskab efter løsningsmuligheder på arbejdspladsen f.eks. forbedring af kulturen, omgangsformer (mobning), samarbejde, kommunikation, stress, indflydelse osv.

# Centrale faktorer I

## Åbenhed



SKIVEKOMMUNE

Tal om sygefraværet  
På den rigtige måde!

“De økonomiske reduktioner realiseres ved at sænke sygefraværet” 😞

“Lavt sygefravær giver os mulighed for at være effektive, yde en god kvalitet og bidrager til arbejdspladsens fællesskab” 😊

# Centrale faktorer II

## Motivation



SKIVEKOMMUNE

- Motivation frem for kontrol
- Motivationen skal være POSITIV
  - dvs. have fokus på hvad vi kan opnå, ikke på de negative konsekvenser
- Motivation skal tage udgangspunkt i TILLID
  - alle ønsker at yde sit bedste – og gøre en forskel
  - det kræver primært et meningsfuldt job, nærhed og ordenlighed på arbejdspladsen
  - ikke særlig belønning
  - medarbejdere som ikke lever op til tilliden må ikke ødelægge den generelle tillidskultur

# Centrale faktorer III

## Nærhed



SKIVEKOMMUNE

- **Mening** skabes i relation til borgerne, opgaverne, kollegerne, nærmeste leder mv. – på arbejdspladsen
- **Nærhed** skabes i de direkte menneskelige relationer – på arbejdspladsen
- De **kloge beslutninger** træffes der, hvor man kender vilkår, muligheder og konsekvenser – også på arbejdspladsen
- Derfor udstrakt grad af **DECENTRALISERING**



# Centrale faktorer IV

## Ledelse



SKIVEKOMMUNE

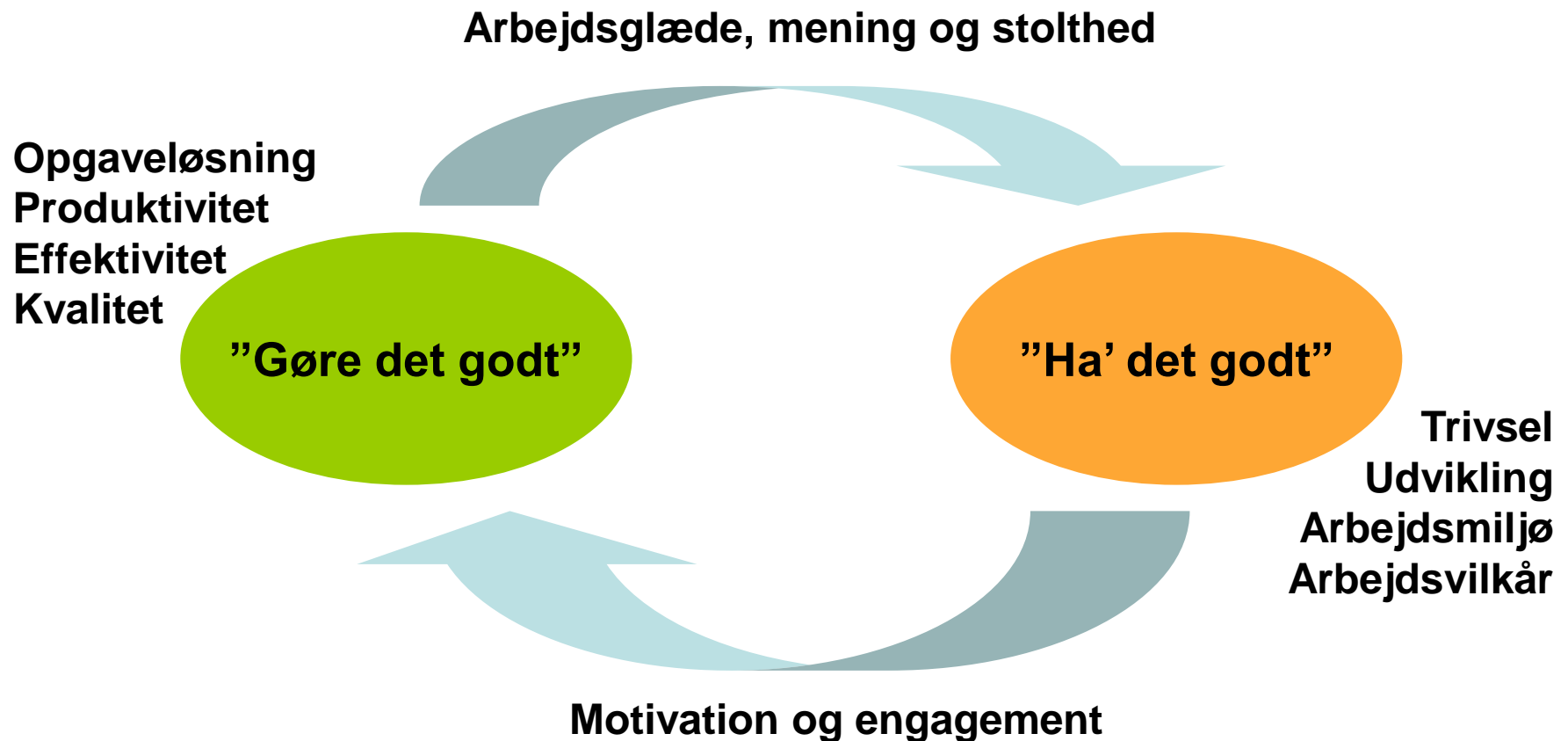
En god leder skal...

- Være tydelig og klar – en holdning til hvad god og dårlig adfærd er
- Selv gå foran og vise vejen – ‘gøre hvad man siger og sige hvad man gør’
- Have tillid til medarbejderne – de kan godt! – ‘give slip’
- Have en god dialog med medarbejderne – drøfte og turde være uenige
- Tage hånd om problemer – fx uretfærdig opgavefordeling eller mobning
- Sikre et godt samarbejde – på arbejdspladsen og på tværs

# Centrale faktorer



SKIVEKOMMUNE



Forudsætninger er bl.a. at der er: tillid – højt til loftet – ingen fejlfinderkultur – god ledelse

# Hvordan arbejder vi?

## Hele organisationen bidrager



SKIVEKOMMUNE

### MED-systemet

Skabe ejerskab gennem  
åben og konstruktiv  
drøftelse på alle  
niveauer

### HR-afdelingen

Samle og implementere  
viden og understøtte  
gode inddragende  
processer

**LEDELSE**

### Arbejdspladsen

Skabe nærhed,  
gode relationer og  
omgangsformer, og  
lokal meningsfuldhed

### Decentralisering

Skabe en ramme  
som bringer den  
praktiske viden i  
organisationen i spil

# Ledelse og medarbejdere I

## Ledelsens rolle



SKIVEKOMMUNE

Ledelse er den vigtigste enkeltfaktor!

Som leder skal du

- Være garant for at der er fokus på både 'professionalisme' og 'demokrati'
- Italesætte 'det dobbelte hensyn' åbent og praktisere 'den dobbelte løsning'
- Sikre retfærdighed på arbejdspladsen – sørg for at tingene går ordentligt for sig og at alle 'opfører sig ordentligt'
- Inddrage medarbejderne i stor stil
- Sikre systematik i planlægning og opfølgning
- Være rollemodel – vær autentisk!

# Ledelse og medarbejdere II

## MED's rolle



SKIVEKOMMUNE

- **Proaktiv** – sætter emner som stress, arbejdsmiljø, tillid mv. på den strategiske dagsorden
- **Konstruktiv** – fokuserer på de fælles muligheder i organisationen
- **Værdibaseret** – formulerer holdninger, politikker og værdier – fokuserer på det principielle og det fælles frem for enkeltsager og eksempler
- **Samarbejdende** – danner makkerskab mellem ledelse og medarbejdere – skaber fælles forståelse, ejerskab og retning – fremfor modsætning og konflikt

# MED i kommunens strategiudvikling

- Hoved-MED med fra start til slut
- Formulering af strategiske pejlemærker for Skive Kommune som organisation og som arbejdsplads





# Udviklingsstrategi

- Italesætter udfordringer og løsninger
- Giver sammenhæng og retning i fællesskabet

## Organisation og medarbejdere



## Økonomi



## Service og velfærd



## Erhverv, turisme og bosætning



## MÅL:

Effektivitet, kvalitet og sikker drift

Attraktive arbejdspladser, trivsel, motivation, sundhed og lavt sygefravær

Rekruttering og fastholdelse af dygtige medarbejdere

Høj faglighed

God ledelse

Decentral kompetence og ansvar

God kommunikation, åbenhed og godt omdømme.



# Pointer

1. Tænk strategisk – se helheden
2. Gå ikke efter sygefraværet  
– gå efter den gode arbejdskultur!
3. Tal om sygefravær – på den rigtige måde!
4. Motivér – på den rigtige måde!
5. Giv plads til at skabe mening og nærhed lokalt
6. Klæd lederne på til opgaven
7. Dan makkerskab og ejerskab i MED





# Sundheds- og trivselsstrategi

Tværgående arbejdsgruppe:

MED, HR, sundhed, arbejdsmiljø, arbejdsmarked

Fokus på

- Noget vi ikke allerede gør i forvejen
- Noget vi tror virkelig batter

Udgangspunkt i

- Viden om sygefravær
- Viden om situationen i Skive Kommune

# Sundheds- og trivselsstrategi



SKIVEKOMMUNE

Sund

Udsat

Syg



Introduktion af nye  
Kompetenceudvikling  
Indflydelse  
Arbejdstilrettelæggelse  
Politikker  
APV  
Trivselsmåling  
Motion og sund livsstil

Teambuilding  
Coaching  
Trivselsagent  
Psykolog

Sundhedstjek

Sygefraværssamtale  
Fastholdelsesplan  
Aktiv sygemelding  
Delvis sygemelding

Behandling

Ledelse



# Sundheds- og trivselsstrategi

## Fire spor

- Trivselsmentorer
- Det decentrale sundheds- og trivselsarbejde
- Fællesskab og samarbejde (social kapital)
- Ledelse

# Den konkrete indsats



SKIVEKOMMUNE

