

UNDGÅ FANTASIER OM SYGEFRAVÆRSSAMTALEN

Når en medarbejder bliver indkaldt til sygefraværssamtale, kan det give anledning til negative forestillinger om, hvad der skal ske til samtalen. Det kan være en forhindring for en god dialog. Derfor skal lederen sørge for at sætte den rigtige ramme både før samtalen, og mens den står på.

Af Mikkel Kamp

En pædagog har været syg i en periode, og det er på tide med en sygefraværssamtale. Udsigten til sådan en samtale kan give svedige håndflader og dårlig nattesøvn til både medarbejderen og lederen.

For medarbejderen kan det føles som om, hun skal sidde i den varme stol, hvor hun bliver kontrolleret og mistænkeliggjort. På den anden side af bordet er lederen imidlertid også placeret i et sæde, der kan føles hedt. Det er lederens ansvar at sætte rammen for samtalen. Den skal være uformel, så man taler frit fra leveren og kommer ind til problemets kerne. Omvendt skal den også være tilpas seriøs, så medarbejderen opfatter, at det er alvor.

Der er ikke en simpel opskrift på, hvordan man holder den gode sygefraværssamtale, men det er afgørende, at medarbejderne ikke har alt for mange forkerte forestillinger om, hvad der skal foregå til samtalen, mener Michael Martini Jørgensen, der er arbejds- og organisationspsykolog i Århus Kommune og som sammen med sin kollega Michael Munch-Hansen har udviklet og afholdt en række kurser om netop sygefraværssamtaler.

»Man skal undgå fantasierne. Hvis en medarbejder synes, hun har arbejdet vildt meget i en periode og derefter er blevet syg og indkaldes til sygefraværssamtale, kan hun føle sig utryg og føle, at hendes store indsats ikke bliver anerkendt. Hun kan tænke: ”Jeg hører kun fra lederen, når det er gået galt.” Der er det vigtigt, at lederen på forhånd har fortalt, at samtalen ikke kun handler om fraværet, men at det nok så meget handler om at drage omsorg for den sygemeldte og hendes situation for at undersøge muligheden for, at hun kan vende hurtigt

tilbage. Måske skal samtalen handle om, at hun fremover skal arbejde mindre,« siger han.

Michael Martini Jørgensen fortæller, at man typisk opererer med mindst fire forskellige typer af forskellige slags sygefraværssamtaler, hvis et sygdomsforløb trækker ud: Den første afklarende samtale, statussamtalen nogle uger senere, herefter opfølgende samtale og sidst i forløbet rundbordssamtale, der kan handle om, hvordan man hjælper medarbejderen videre med noget andet.

“*Lederen skal etablere en tryk ramme og tydeliggøre dagsordenen. Det vil være et godt udgangspunkt, hvis man er enige om, at det langt hen ad vejen går ud på at varetage fælles interesser og blandt andet finde ud af, hvad arbejdspladsen kan gøre for, at medarbejderen kommer tilbage igen.*”

Michael Martini Jørgensen, arbejds- og organisationspsykolog

Derudover arbejder man visse steder med forebyggende samtaler, allerede inden nogen er blevet syge.

Til den første samtale, hvor en medarbejder har været syg i en periode, handler det om at finde ud af, hvad der er galt.

»Man skal huske på, at det er en afklarende samtale. Lederen skal etablere en tryk ramme og tydeliggøre dagsordenen. Det vil være et godt udgangspunkt, hvis man er enige om, at det langt hen ad vejen går ud på at varetage fælles interesser og blandt andet finde ud af, hvad arbejdspladsen kan gøre for, at medarbejderen kommer tilbage igen,« siger Michael Martini Jørgensen. >

Han mener, der er en fare for, at lederen kan være for firkantet til den første samtale. Lederen kan for eksempel komme til at være meget formel og give medarbejderen indtryk af, at hun mere er "en sag", der skal klares, end en person, man tager ved hånden. Det kan betyde, at det bliver svært at få en god dialog i gang.

SÆT RAMMEN RIGTIGT

Det er afgørende, at medarbejderen også har forstået, hvad man vil med samtalen. Det har hun ikke mange chancer for, hvis hun ikke bliver informeret rigtigt. Den information begynder allerede med indkaldelsesbrevet til samtalen.

»Det handler om at finde en balance. Ordlyden i indkaldelsesbrevet skal svare til den type samtale, man ønsker. Hvis man vil have en uformel samtale, nytter det ikke at formulere sig alt for firkantet og skrive alt for meget om regler og paragraffer. Så skaber man let fantasier om, at samtalen er noget ubehageligt noget, der handler om kontrol,« siger Michael Martini Jørgensen og tilføjer, at lederen også skal overveje, om brevet skal ledsages af en telefonopringning, så medarbejderen kan stille spørgsmål og pejle sig helt ind på, hvad der skal ske til samtalen.

Forberedelsen til samtalen er dog langt fra slut, når indkaldelsen er sendt. Lederen skal også klarlægge omfanget og typen af fraværet og gøre sig tanker om, hvad hun som leder skal sige for at skabe en konstruktiv dialog.

»Det er en professionel samtale. Derfor skal man vide, hvad man vil have ud af den,« siger Michael Martini Jørgensen.

Til selve samtalen må lederen i sagens natur gerne spørge til baggrunden for medarbejderens fravær, men medarbejderen har ikke pligt til at svare. I de fleste tilfælde taler folk dog gerne om problemer – nogle gange endda for meget.

»En del ledere slås med, at når der endelig bliver åbnet for posen, så bliver de oversvømmet med problemer. Det er svært, fordi lederen lige har bedt om at få oplysninger, men når hun så får dem, har hun måske slet ikke lyst til det. Man vil jo gerne hjælpe, men man formår det måske ikke. Igen handler det om at få sat rammen og beslutte, hvad man kan snakke om, og hvad man ikke kan,« siger Michael Martini Jørgensen.

Han mener, at man som udgangspunkt kan snakke om det meste, men lederen skal være opmærksom på ikke at lege psykolog, læge, eller socialrådgiver uden at have redskaberne til det. >

10 GODE RÅD TIL LEDEREN OM SYGEFRAVÆRSSAMTALER

1 Undgå, at medarbejderen får forkerte forestillinger om, hvad der skal foregå.

2 Sørg for, at ordlyden i indkaldelsesbrevet svarer til den type samtale, du ønsker. Brevet skal ikke være meget formelt og fyldt med paragraffer, hvis du ønsker en uformel samtale.

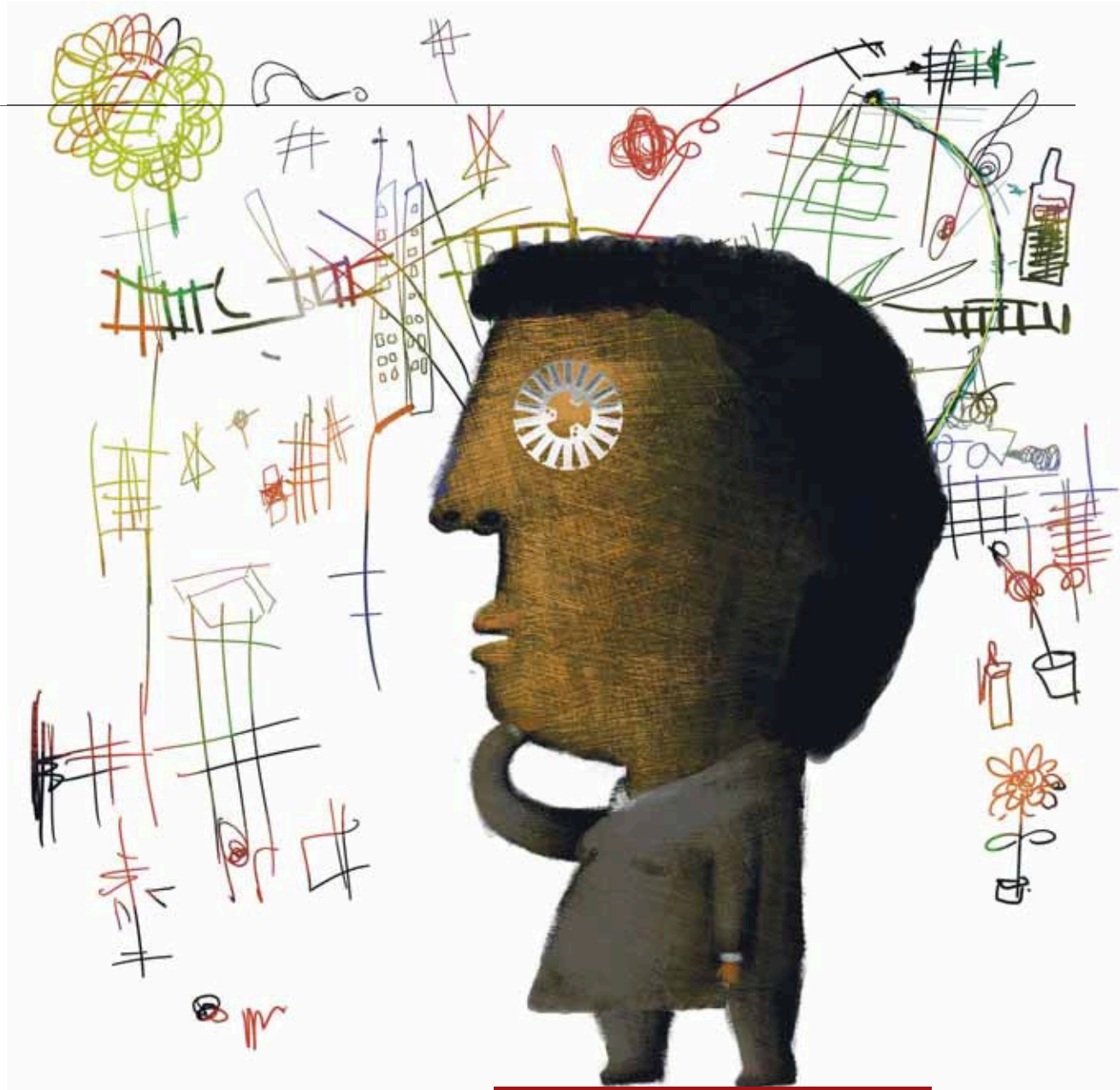
3 Sørg for at sætte en tryk ramme for samtalen ved at understrege, at ledelse og medarbejder har en fælles interesse i at hjælpe medarbejderen tilbage på jobbet.

4 Kortlæg fraværet inden samtalen, så dialogen er baseret på fakta.

5 Beslut på forhånd, hvad du ønsker, I skal snakke om, og hvad du ikke ønsker at snakke om.

6 Du er pædagog – ikke psykolog, læge eller socialrådgiver. Hvis det viser sig, at medarbejderens problemer er meget alvorlige, kan du henvise til professionel hjælp.

7 Tag altid samtalen uanset fraværets årsag, også selvom et fraværsløb virker vel afdækket. Hvis samtalen bliver droppet, kan den næste, der skal til samtale tænke: "Hvorfor skal jeg så? Det må virkelig være alvorligt."



FORMELLE REGLER

8 Sørg for at lytte. Nogle gange kan lederen være så opsat på at finde løsninger, at hun glemmer at lytte efter, hvad problemet i virkeligheden er.

9 Du kan ikke klare alt selv. Hvis der har været store konflikter med medarbejderen, eller der er andre problemer, kan lederen vælge at inddrage sin nærmeste overordnede.

10 Er du usikker på en samtale, så brug dit netværk af ledere i andre institutioner.

- Når medarbejderen er sygemeldt, er denne ikke forpligtet til at deltage i møder med ledelsen. Men det kan sagtens være en god ide at drøfte situationen under sygefravær. Det bør bare understreges, at det er et tilbud til medarbejderen at være med i sådanne samtaler.
- Lederen må gerne spørge, om medarbejderen har sygdomme, som lige nu eller i fremtiden gør det vanskeligt at udføre arbejdet (på den måde kan man komme ind på, om og hvordan medarbejderen eventuelt skal støttes!). Men lederen må ikke spørge generelt til, hvad medarbejderen fejler. Medarbejderen har med andre ord ret til at være privat om sygdom, som ikke har betydning for arbejdet.
- Lederen bør gøre medarbejderen opmærksom på, at han eller hun skal være velkommen til at medbringe sin tillidsrepræsentant eller en anden person til en eventuel samtale.



“ En del ledere slås med, at når der endelig bliver åbnet for posen, så bliver de oversvømmet med problemer. Det er svært, fordi lederen lige har bedt om at få oplysninger, men når hun så får dem, har hun måske slet ikke lyst til det. Man vil jo gerne hjælpe, men man formår det måske ikke.

Michael Martini Jørgensen, arbejds- og organisationspsykolog

»Lederen skal spørge sig selv – og medarbejderen – om det er problemer, man kan gøre noget ved på arbejdspladsen. Hvis ikke, skal løsningen nok findes et andet sted. Årsagen kan ofte være en kombination af noget arbejdsrelateret og noget ikke arbejdsrelateret. I de her år er der megen fokus på det arbejdsrelaterede sygefravær, og det gør, at lederens fokus let kan rette sig mod arbejdspladsen. Når man så har skarpt fokus på, hvad man kan gøre på arbejdspladsen, overser man nogle gange, at problemet i virkeligheden måske mere handler om noget ikke arbejdsrelateret,« siger Michael Martini Jørgensen.

TAG ALTID SAMTALEN

I visse tilfælde er det fuldstændig åbenlyst, hvad problemet er, og derfor kan det måske virke underligt at kalde medarbejderen ind til en samtale.

»Hvis en medarbejder har været på skiferie og har brækket benet, ved man hvad der er galt. Så kunne det måske være fristende at springe samtalen over. Men det skal man som udgangspunkt ikke. Det kan nemlig

give anledning til unødige fantasier hos medarbejderne. Når den næste medarbejder så har sygefravær og bliver kaldt til samtale, tænker hun måske: ”Lone skulle ikke til samtale, hvorfor skal jeg så?” Så er medarbejderen måske allerede mere i forsvarsposition, når hun kommer ind til sin samtale,« siger Michael Martini Jørgensen.

Derfor anbefaler han, at man får lavet nogle klare retningslinjer for, hvornår en medarbejder skal kaldes til en sygefraværssamtale. Og reglerne skal som udgangspunkt overholdes.

»Selvom det måske er åbenlyst, hvad problemet er, kan sygefraværssamtalen være en god anledning til at spørge medarbejderen, hvordan det går. Lederen kan jo ikke gennemskue alt,« siger arbejds- og organisationspsykologen fra Århus Kommune.

Så er det straks mere problematisk, hvis lederen selv er sur på medarbejderen eller måske inderst inde ønsker, at hun siger op. I den situation handler det i høj grad om at være ærlig overfor sig selv.

»Hvis man simpelthen ikke kan lide medarbejderen, man sidder over for, eller der har været konflikter, kan lederen overveje at involvere sin nærmeste overordnede i samtalen. Hvis der er negative følelser på spil, er der nemlig fare for, at man som leder enten overreagerer eller omvendt ikke tør agere, selvom man burde. En anden løsning kunne være at vende problemet med andre ledere, så man får noget sparring. Man skal tro på, at det er ok at have nogle svagheder, så længe man står ved dem,« siger Michael Martini Jørgensen.

Samtidig skal ledere også nogle gange kunne være ganske firkantede.

»Hvis det altid er fredag og mandag, medarbejderen er væk, og man har en meget begrundet mistanke om, at det er pjæk, er der ingen grund til at være rund og bruge meget tid på at afklare problemet. Så kan man godt være firkantet,« siger Michael Martini Jørgensen. |