



Strategi for helhedsorienteret sygefraværsindsats

LEDELSE AF REFORM OG FORANDRING

Søren Ipsen | Master of Public Governance

Aalborg Universitet | December 2024

Indhold

1.	Indledning	2
1.1.	Klar til hjælp	2
1.2.	Problemformulering	2
2.	Episodisk eller kontinuerlig forandring?.....	3
2.1.	Den episodiske forandring	3
2.2.	Den kontinuerlige forandring	4
3.	Planlægning og styring af forandringen.....	4
3.1.	Nødvendighed	5
3.2.	Plan	6
3.3.	Intern støtte	6
3.4.	Ledelsens støtte.....	6
3.5.	Ekstern støtte	7
3.6.	Ressourcer	7
3.7.	Institutionalisering.....	8
3.8.	Varig forandring.....	8
4.	Forandringens kommunikation.....	9
4.1.	Visionsledelse	10
4.2.	Strategiske arenaer.....	10
4.3.	Vidensmobilisering	11
5.	Opsamling	11
6.	Referencer.....	12

1. Indledning

Beredskab Fyn er et fælleskommunalt redningsberedskab, der redder liv og skaber tryghed med et robust beredskab i Assens, Faaborg-Midtfyn, Kerteminde, Langeland, Nordfyns, Nyborg, Odense, Svendborg og Ærø kommuner (Beredskab Fyn, 2024).

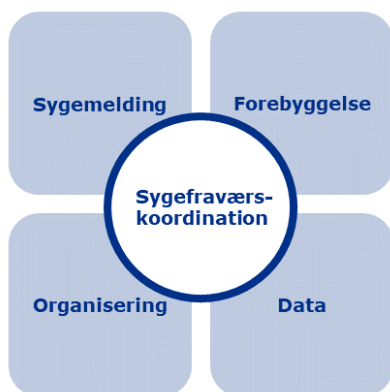
Beredskab Fyn er Danmarks 3. største fælleskommunale redningsberedskab og servicerer 465.000 indbyggere. I Beredskab Fyn arbejder vi med en involverende strategiproces, som skal tydeliggøre retningen for organisationens udvikling. Det er bl.a. målsætningen, at vi vil være en attraktiv arbejdsplads, der tiltrækker, fastholder og udvikler dygtige medarbejdere med de rette kompetencer.



1.1. Klar til hjælp

Som led i ambitionen om at tiltrække og fastholde medarbejdere har ledelsen søgt og i oktober 2024 fået tilsagn om finansiel støtte til en helhedsorienteret sygefraværsindsats. Projektet er navngivet "Klar til hjælp" og har et dobbelt sigte. På den ene side er formålet at sikre den nødvendige tilstedeværelse af medarbejdere, så organisationen er klar til at rykke ud og hjælpe borgere i nød. På den anden side skal organisationen være klar til at hjælpe medarbejdere, der er på vej til en sygemelding, eller som er sygefraværende.

Støttemidlerne skal sikre involvering af en ekstern arbejdsmiljørådgiver inden for det psykosociale område og gå til aflønning af en projektansat sygefraværskoordinator i knap to år.



Støtten gives af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering til implementering af indsatsmodellen til nedbringelse af sygefravær på offentlige arbejdspladser. Indsatsmodellen består af 5 kerneelementer, som i samspil danner en systematisk og struktureret indsats for at forebygge og nedbringe sygefraværet (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2024). Implementering af indsatsmodellen i Beredskab Fyn påbegyndes 1. januar 2025 og forventes afsluttet med udgangen af september 2026.

1.2. Problemformulering

Med udgangspunkt i casen er det formålet med denne opgave på modulet "Ledelse af reform og forandring" at tilrettelægge en proces for succesfuld gennemførelse og implementering af sygefraværsindsatsen. Som det ses af ovennævnte, er timingen for opgaven optimal set i forhold til sygefraværsindsatsens opstartstidspunkt.

Sygemelding og sygefravær kan til en vis grad være tabubelagte emner, hvor der er en vis berøringsangst og tendens til passivitet i organisationen. Rammebetingelserne for at gennemføre en nødvendig forandring er derfor alt andet lige besværlige. I det lys er det afgørende for den kommende sygefraværsindsats, at dens forskellige elementer nøje gennemtænkes og designes, så indsatsen ikke blot gennemføres, men også opnår den ønskede effekt.

Sygefraværsindsatsen er en forandringsproces på flere planer, idet den bl.a. handler om en tilpasning af gældende sygefraværsprocedurer og en kulturforandring i organisationen. Ledelsens måde at håndtere sygemeldinger på skal udvikles, så den både er stringent og situationsbestemt, og sammen med medarbejderne skal det sikres, at en sygemelding ikke nødvendigvis behøver være lig med fravær. Det er også ambitionen at ændre måden at synliggøre og nyttiggøre sygefraværdata på samt forbedre organisationens evne til at spotte anløb til sygemelding og dermed mulighed for en tidlig forebyggelsesindsats.

Opgaven sigter dermed mod en afdækning af følgende spørgsmål:

Hvordan kan sygefraværsindsatsen tilrettelægges som strategisk forandringsproces, der på den ene side medfører et ændret mindset hos de involverende medarbejdere og ledere og på den anden side sandsynliggør en effektiv forandring?

2. Episodisk eller kontinuerlig forandring?

En diskussion af episodisk vs. kontinuerlig forandring er relevant at foretage set i lyset af, at sygefraværsindsatsen isoleret set er et tidsafgrænset projekt, som dog forhåbentligt medfører en successiv kulturforandring samt fortløbende læring og forbedring i organisationen.

2.1. Den episodiske forandring

Indsatsmodellen til nedbringelse af sygefravær på offentlige arbejdspladser er udviklet af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering i forbindelse med etableringen af puljen "Sygefravær på offentlige arbejdspladser" (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2024).

En indsatsmodel er en "systematisk, struktureret og vidensbaseret indsats, der skal forebygge eller løse en problemstilling på et givent område. En indsatsmodel består af en række kernelementer, som i samspil danner en systematisk og struktureret indsats." (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2022).

Beredskab Fyn har modtaget støtte til projektet "Klar til hjælp" under forudsætning af, at indsatsmodellen



implementeres i organisationen i løbet af den aftalte periode. Sygefraværsindsatsen er ud fra ovenstående en episodisk forandring.

2.2. Den kontinuerlige forandring

Gennemførelse af sygefraværsindsatsen kan siges at være en forandring i sig selv, men indsatsen forudsættes også at medføre kontinuerlige ændringer i måden at håndtere sygefravær på, når der over tid skabes nye erfaringer med og ny viden om indsatsens virkemidler, og ikke mindst en fortløbende kulturforandring, når effekten af indsatsen bundfælder sig i organisationens værdier og normer, og når mindsettet hos medarbejdere og ledere udvikler sig over tid.

I selve projektperioden indføres nye metoder og procedurer. Disse afprøves ved konkrete sygemeldinger og i forbindelse med det aktuelle sygefravær i perioden. Det må dog forventes, at sygefraværsindsatsens blivende effekt først opnås, når organisationen og dets medarbejdere og ledere opnår tilstrækkelig erfaring og rutine med kerneelementerne gennem praktisk anvendelse ved sygemeldinger og sygefravær i fremtiden. Denne læring vil foregå over tid uden, at der kan sættes udløbsdato på. Der kan tales om, at denne form for forandring er "som ringe i vandet, der får deres eget mønster og egen dynamik over tid" (Greve & Pedersen, 2023, s. 72). Deraf følgende lokale tilpasninger og successive forbedringer af metoder og procedurer vidner om, at der bliver tale om en kontinuerlig forandring.

Historisk set har der i Beredskab Fyn været kutyme for, at en sygemelding af medarbejdere med visse funktioner har betydet fuldt fravær. Med sygefraværsindsatsen ønskes et mere nuanceret syn på en sygemeldings konsekvenser indført hos medarbejdere og ledere. Frem for en grundlæggende antagelse og en logik om, at sygemelding som udgangspunkt medfører fuldt fravær, er det hensigtsmæssigt at opnå en forståelse af, at et alternativ fx kan være delvist sygefravær med nedsat tjenestetid eller midlertidig omplacering til andre funktioner med skånehensyn, hvilket bør afdækkes under dialogen i forbindelse med en sygemelding. En sådan ændring af praksis rører ved en bestående institutionel logik om, at man har ret til fuldt fravær. Den ønskede ændring af praksis under selve sygemeldingen skal opfattes som legitim og bygge på psykologisk tryghed for at lykkes. "Den kontinuerlige forandring kan således kun skabes ved at (over)sætte nye tiltag og logikker ind i en forståelse af de allerede eksisterende organiseringer og logikker" (Greve & Pedersen, 2023, s. 82).

3. Planlægning og styring af forandringen

Forud for implementering af indsatsmodellen til nedbringelse af sygefravær skal der tilrettelægges en proces, der sikrer udrulning af modellen på en måde, så dens kerneelementer kommer i spil, og så den ønskede forandring lykkes. Eftersom der er tale om en episodisk forandring, kan processen inddeles i en række faser. Fernandez & Rainey taler om 8 faser (Greve & Pedersen, 2023, s. 77). I det følgende behandles disse faser for at

angive en farbar vej for implementering af indsatsmodellen og for at afdække og berøre alle vigtige aspekter i forandringsprocessen.

3.1. Nødvendighed

Første fase handler om at "overbevise medarbejderne om, at der er et reelt behov for forandring." (Greve & Pedersen, 2023, s. 78). Lewins første trin i tretrinsmodellen for forandring kaldes "optøning (unfreeze)" og "drejer sig om at skabe forandringsvilje hos organisationens medlemmer" (Jacobsen, 2023, s. 195). Ifølge Fernandez & Rainey starter en forandringsproces med at formulere en vision for forandringen (Fernandez & Rainey, 2006). Det vil således være givtigt at skabe et fremtidsbillede og kommunikere såvel mundtligt som skriftligt om det.

Ved registrering af sygefravær i Beredskab Fyn sondres mellem korttidssygefravær og langtidssygefravær. Begge former for fravær har på det seneste udviklet sig i en positiv retning, og det samlede fravær ligger på et tåleligt niveau. Umiddelbart synes det derfor vanskeligt at tale om "en brændende platform". Ikke desto mindre skal formålet med sygefraværsindsatsen huskes – nemlig udvikling af procedurer og ændring af kulturen i organisationen. Ved et acceptabelt niveau for sygefravær må nødvendigheden for sygefraværsindsatsen italesættes med fokus på fastholdelse af niveauet og ud fra den generelle ambition om forebyggelse af sygefravær. Sygefraværsindsatsen er bestemt nødvendig for at understøtte status quo og for at sikre et passende arbejdsmiljø.

En vision for sygefraværsindsatsen kan formuleres med inspiration fra Jørgen Skovhus Haunstrup, der peger på, at en vision bl.a. bør være kort, i sync med værdierne i organisationen, og som kan udfoldes til alle niveauer i organisationen (Haunstrup, 2024).

Værdierne i Beredskab Fyn er:

- Åbenhed og ærlighed
- Respekt
- Kompetencer
- Service



Kotter taler i sin 8-trinsmodel for forandring om, at en vision skal være tænkelig, ønskelig, gennemførlig, fokuseret, fleksibel og kommunikerbar (Center for Ledelse, 2024). En vision for sygefraværsindsatsen kan således være følgende:

Vi vil være langtidsfriske gennem åben og ærlig dialog om de forhold, der kan medføre sygdom.

3.2. Plan

Denne fase handler om kortlægning af relevante handlinger og mulige barrierer samt forslag til at håndtere disse barrierer (Fernandez & Rainey, 2006). I den forbindelse må det være vigtigt at skabe en sammenhæng mellem visionen og planens indhold – visionen skal udfoldes og konkretiseres gennem mål, som angiver retning og forventet output. Eksempelvis kan der fastsættes kvantitative mål for det fremtidige sygefravær, så effekten af sygefraværsindsatsen kan synliggøres, og/eller der kan formuleres mere kvalitative mål for indsatsen, som siger noget om den ønskelige, fremtidige situation i organisationen, og som kan måles gennem en spørgeskemaundersøgelse, en trivselsmåling og lignende.

En plan for forandringen skal bidrage til at styre processen, men kan også tjene det formål at informere medarbejdere og ledere i organisationen om indsatsen.

Planen for sygefraværsindsatsen kan med fordel understøttes af en SWOT-analyse, hvor styrker, svagheder, muligheder og trusler afdækkes. Ifølge Kurt Klaudi Klausen er en SWOT-analyse en strategisk situationsanalyse (Klausen, 2024). En sådan analyse synliggør både interne og eksterne faktorer, der kan få indflydelse på succesen med indsatsen.

Modstand kan påvirke indsatsen negativt, og derfor skal der søges støtte til forandringen.

3.3. Intern støtte

Bred opbakning til sygefraværsindsatsen synes nødvendig, idet succesen åbenlyst er afhængig af, at alle medarbejdere og ledere i organisationen bidrager positivt. Forandringen lykkes kun, hvis modstanden reduceres eller helt fjernes. ”Man skal således arbejde bevidst på, at forandringen får en stor kreds af ejere” (Greve & Pedersen, 2023, s. 78). Ejerskabet til forandringen bygger på nødvendigheden og visionen (Fernandez & Rainey, 2006), hvilket er et eksempel på, at de 8 faser hænger sammen og anviser en lineær proces.

Ejerskab kan opnås gennem involvering. Selv om alle medarbejdere og ledere potentielt set udgør målgruppen for sygefraværsindsatsen, er det oplagt at udpege særlige interessenter, der skal inddrages. Arbejdsmiljøorganisationen i Beredskab Fyn er relevant at inddrage. Dels bør der sikres støtte fra MED-udvalget, der også har status som arbejdsmiljøudvalg, og dels bør de enkelte arbejdsmiljørepræsentanter fungere som ambassadører for sygefraværsindsatsen. Den projektansatte sygefraværskoordinator bør have en særlig rolle i dagligdagen som den røde tråd i forandringsprocessen.

3.4. Ledelsens støtte

”Det vil højst sandsynligt skabe store problemer at forsøge at gennemføre forandring, uden at den formelle ledelse er med på holdet” (Jacobsen, 2023, s. 193). Støtte fra topledelsen i Beredskab Fyn er selvsagt i denne sammenhæng. Den øverste ledelse er som

initiativtager til sygefraværsindsatsen oplagt forandringsagent og følger forandringsprocessen som styregruppe.

Alle ledere i organisationen bør involveres hver især, idet de i praksis skal forvalte de opdaterede procedurer og gennemføre dialog før, under og efter sygemelding. Ud over at inddrage hele ledelsen aktivt i forandringen, bør styregruppen sørge for at klæde lederne på til opgaven fx via sparring med sygefraværskoordinatoren. At føle sig godt rustet til at foretage den nødvendige dialog om sygefravær må alt andet lige reducere en potentiel modstand.

3.5. Ekstern støtte

Ifølge Fernandez & Rainey handler det om at søge opbakning fra relevant politisk niveau og fra eksterne nøgleinteressenter for at sikre forandringsprocessen gode vilkår (Fernandez & Rainey, 2006).

Sygefraværsindsatsen er ikke afhængig af forudgående politisk godkendelse, men Beredskabskommissionen, som er Beredskab Fyns politiske styringsorgan, er orienteret om indsatsen, hvilket giver forandringsprocessen behørig legitimitet – ikke mindst, hvis der måtte opstå modstand undervejs.

Som nævnt tidligere bør der søges intern støtte i MED-udvalget, der bl.a. består af tillidsrepræsentanter for medarbejderne. De faglige organisationer, der har medlemmer blandt medarbejderne i Beredskab Fyn, er et eksempel på en ekstern nøgleinteressent, der på passende tidspunkt bør orienteres om sygefraværsindsatsen, idet de faglige organisationer ikke kun interesserer sig for overenskomstmæssige forhold, men også for arbejdsmiljømæssige og trivselsrelaterede forhold på arbejdspladserne.

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering er i sagens natur en vigtig ekstern interessent, hvis opbakning skal sikres undervejs i hele indsatsen. Styrelsen skal gennem løbende afrapportering betrygges i, at forudsætningerne for bevilling af den finansielle støtte er til stede i hele indsatsens forløb.

3.6. Ressourcer

En organisation skal opleve en forandring som mulig ved, at de nødvendige ressourcer er til stede. Forandringskapaciteten kan både handle om ”organisatoriske ressourcer (hvad organisationen kan sætte af og vie til selve forandringen) og individuelle ressourcer (at den enkelte oplever, at dette er noget, der kan mestres, at man har tid og ressourcer)” (Jacobsen, 2023, s. 198).

Det er således et opmærksomhedspunkt, at der skal allokeres tilstrækkelige ressourcer til sygefraværsindsatsen. Gennem støtten fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering er der tilført økonomiske midler til både ekstern arbejdsmiljørådgiver og sygefraværskoordinator, men ledelsen skal også løbende tilvejebringe de nødvendige mandetimer

blandt ledere og medarbejdere til at være og – endnu vigtigere – opleve at være en del af forandringsprocessen.

En forandringsproces kan medføre merarbejde, hvor der i en periode parallelt køres normal drift og fx prøvehandling. Selv om medarbejdere kan mobilisere ekstra energi til opgaver, der føles meningsfulde, bør man snarest muligt træffe beslutning om, hvorvidt nuværende praksis skal erstattes af ny praksis eller ej.

3.7. Institutionalisering

Sygefraværsindsatsens aktiviteter skal blive en del af hverdagen. De skal blive til nye rutiner. Eksempelvis skal arbejdet med sygefraværsprocedurer under indsatsen resultere i nye, opdaterede sygefraværsprocedurer, der anvendes fremover. Det handler dog ikke kun om nye arbejdsgange og rutiner, men også om at ændre og fastholde den ændrede adfærd i en ny kultur. Ifølge Jacobsen kan forandringen deles op i to typer (Jacobsen, 2023, s. 67ff.):

- Formelle elementer (teknologi, struktur og strategi)
- Uformelle elementer (kultur og interne magtforhold)

Sygefraværsindsatsen indeholder begge elementer, idet der både er fokus på fornyelse og målretning af procedurer og strukturer ved sygefraværsindsatsen, men også fordi der er fokus på en kulturforandring.

Det må formodes, at der kan gennemføres ændringer i de formelle elementer hurtigere end i de uformelle elementer. Derfor er det oplagt at opnå resultater med fx ændrede procedurer tidligt i indsatsen, så der opleves succes med forandringsprocessen, og så en ændring af konteksten kan smitte af på adfærden.

Sygefraværskoordinatoren bør spille en afgørende rolle i denne henseende, idet indsamling af data og viden samt monitorering og evaluering af praksis og adfærd kan afdække, om forandringen lykkes.

3.8. Varig forandring

Med afsæt i de formelle og uformelle elementer kan der argumenteres for, at en varig forandring forudsætter dels en situation, hvor alle medarbejdere og ledere efterlever den nye praksis, og dels en kulturændring.

Jacobsen nævner to hovedstrategier, der er relevante at forholde sig til (Jacobsen, 2023, s. 161ff.):

- Strategi E
- Strategi O

Sygefraværsindsatsen indeholder aspekter fra begge strategier, idet der dels bør fastsættes måltal for forandringens succes, og der dels skal være fokus på organisationens menneskelige ressourcer. Den målfokuserede strategi E kan være relevant at lægge til grund for arbejdet med de formelle elementer. Jacobsen plæderer for, at der ved en forandring bør startes med de formelle elementer (Jacobsen, 2023, s. 167). Begrundelsen er, at der er tale om elementer, som ledelsen kan kontrollere, og hvor ændringer kan gennemføres relativt hurtigt. Desuden fungerer de "som normative standarder, det vil sige, at de anviser, hvilken adfærd en organisation ønsker" (Jacobsen, 2023, s. 168).

Organisationens kultur er et uformelt element. Ifølge Schein består organisationskulturen af grundlæggende antagelser, værdier og normer samt artefakter (Jacobsen, 2023, s. 73). For at skabe succes med sygefraværsindsatsen bør der især arbejdes med værdier og normer, hvor værdier handler om den rigtige måde at håndtere sygefravær på, mens normer handler om, hvad der er acceptabel eller uacceptabel adfærd i den sammenhæng.

Ændring – eller snarere udvikling – af adfærd og kultur bør basere sig på strategi O, som tager udgangspunkt i involvering og delegering. Sygefraværskoordinatoren er ansvarlig for at aktivere og understøtte både medarbejdere og ledere. Gennem inddragelse skabes legitimitet for og ejerskab til forandringer, hvilket må siges at være forudsætninger for en varig forandring.

4. Forandringens kommunikation

Som direktør i Beredskab Fyn ser jeg min rolle i sygefraværsindsatsen primært som den ansvarlige for kommunikation og visionsledelse, mens fx sygefraværskoordinatoren er ansvarlig for fremdriften og den løbende opfølgning i selve processen. I det lys er det relevant at beskæftige sig med, hvordan forandringen skal kommunikeres.

En forandring skal give mening for at opnå støtte. Meningsskabelse (sensemaking) handler om at formulere en forståelse af virkeligheden. Eksempelvis skal der sættes ord på nødvendigheden for forandringen, som så efterfølgende skal kommunikeres til alle i organisationen, så de selv danner sig en mening (sensegiving). Meningsdannelse omhandler tre aspekter (Jacobsen, 2023, s. 199-200):

1. Fortolkning af historien
2. Kontekstualisering af nutiden
3. Fortælling om fremtiden

Kommunikation om sygefraværsindsatsen bør derfor indeholde følgende:

1. En opridsning af, hvad sygefravær tidligere har haft af konsekvenser for organisationens drift
2. En beskrivelse af status quo
3. En udfoldelse af den tidligere nævnte vision

I det følgende fokuseres på fortællingen om fremtiden.

4.1. Visionsledelse

Som tidligere nævnt bør en vision kommunikeres som grundlag for en forandring. I opgavens konkrete kontekst er det oplagt at formidle et fremtidsbillede frem for at tage udgangspunkt i en akut krisefølelse, idet sygefraværet er på et tåleligt niveau, og fordi indsatsen også har et forebyggelsesperspektiv og dermed en proaktiv og fremtidsorienteret vinkel.

”Visionsledelse består i at udvikle, dele og fastholde en attraktiv organisatorisk vision med henblik på at inspirere medarbejderne til at overskride deres umiddelbare egeninteresser og bidrage til organisationens målsætninger” (Haunstrup, ukendt årstal). Denne pointe er interessant, for en del af formålet med sygefraværsindsatsen er at sikre et mindset hos medarbejdere og en kultur i organisationen, hvor hensynet til driften og til de kollegaer, der potentielt påvirkes arbejdsmæssigt ved sygefravær, bør vægte højt. Ifølge Haunstrup er ansigt til ansigt dialog den mest effektive kommunikationsform i visionsledelse. Både ledelsen, ambassadørerne for forandringen og ikke mindst sygefraværskoordinatoren skal derfor ”op på ølkassen” og tale med medarbejderne om indsatsen i hverdagen.

Visionsledelsen skal komme til udtryk gennem en kommunikation, hvor den overordnede vision oversættes til medarbejdernes hverdag og, hvor organisationens målsætninger gøres relevante og personligt vigtige. Lykkes det, er der tale om visionsvalens, og der er chance for, at medarbejderengagementet og -motivationen øges (Haunstrup, ukendt årstal). I relation til sygefraværsindsatsen må det være ambitionen at gøre den tidligere nævnte vision vedkommende for personalet ved at sætte flere ord på, hvad det betyder at være langtidsfrisk, hvilke konkrete fordele for den enkelte der er ved mere tilstedeværelse og ved lavere fravær, hvilke kontante mål der arbejdes for at nå, hvilke rammer den åbne og ærlige dialog skal foregå indenfor, hvordan disse rammer tilvejebringes fx gennem psykologisk tryghed osv.

4.2. Strategiske arenaer

I relation til Kurt Klaudi Klausens strategiske arenaer bør der være fokus på trosarenaen og bevidsthedsarenaen i visionsledelsen.

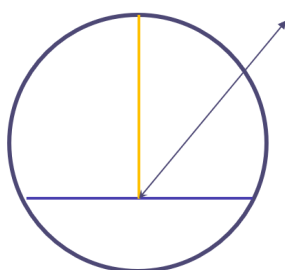
I trosarenaen skal der ”dannes nye forestillinger om og fortolkninger af missioner og visioner, som giver fælles retning og mening gennem troværdige historiefortællinger” (Klausen, 2021, s. 232). Medarbejdere og ledere kan ikke på forhånd vide, hvordan sygefraværsindsatsen vil ændre forholdene og kulturen i organisationen, så de er nødt til at tro på det narrativ, som ledsager indsatsen.

I overensstemmelse med bevidsthedsarenaen bør visionsledelsen for og historiefortællingen om indsatsen struktureres og planlægges i en kommunikationsstrategi, så der både før, under og efter indsatsen er fokus på forandringens kommunikation. Kotter taler om at synliggøre gevinster og succesoplevelser, når mål nås, for at dokumentere, at man er på rette vej henimod visionen (Center for Ledelse, 2024).

4.3. Vidensmobilisering

På bevidsthedsarenaen må det også være vigtigt indledningsvist at dele den viden, der er tilgængelig om sygefravær og dets konsekvenser, men også løbende kommunikere viden om, hvordan indsatsen skrider frem og resultater nås. I den forbindelse er indsatsmodellens femte kerneelement – data – uundværlig. Det gælder både data om sygefraværtes udvikling, men også data om, i hvilken grad konkrete mål formuleret i forlængelse af indsatsens vision nås. Med inspiration fra Tanja Dall kan det siges at være vigtigt at mobilisere viden ved at oversætte, aktivere og bringe den i spil i rette kontekst (Dall, 2024).

I sygefraværsindsatsen vil det især være sygefraværskoordinatoren, der som vidensmægler skal agere på de tre akser. Den horisontale vidensmobilisering sker mellem



medarbejderne og deres nærmeste ledere på den ene side og sygefraværskoordinatoren på den anden side, når der fx deles viden om praksis og erfaringer. På den vertikale akse skal sygefraværskoordinatoren være ansvarlig for at holde den overordnede ledelse orienteret om indsatsen og derved sikre en fortsat støtte og opbakning. Vidensmobilisering på den ekstra-organisatoriske akse kan eksempelvis sikres ved, at sygefraværskoordinatoren indgår i netværk med sygefraværskoordinatorer i andre organisationer, der arbejder med samme indsatsmodel.

5. Opsamling

Opgaven angiver med udgangspunkt i Fernandez & Rainey's 8 faser, hvordan sygefraværsindsatsen kan tilrettelægges under hensyntagen til forskellige parametre, der illustreres gennem teori og pensum, og som kan påvirke processen.

Med opgaven er der også formuleret en vision for forandringsprocessen og redegjort for, hvordan forandringen skal kommunikeres bl.a. for at øge chancerne for succes gennem medarbejderengagement.

Forud for implementering af indsatsmodellen til nedbringelse af sygefravær bidrager opgaven således til at anviser en strategi for at lykkes med forandringsprocessen og for at opfylde visionen.

6. Referencer

- Beredskab Fyn. (23. november 2024). Hentet fra <https://beredskabfyn.dk/>
- Center for Ledelse. (13. december 2024). Hentet fra <https://www.cfl.dk/artikler/guide-til-john-kotters-forandringsmodel>
- Dall, T. (4. december 2024). Vidensmobilisering i horisontale, vertikale og ekstraorganisatoriske forandringsprocesser. *Forelæsning på MPG, Ledelse af reform og forandring - Efterår 2024.*
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (Marts/april 2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review.*
- Greve, C., & Pedersen, A. R. (2023). *Reform og forandring - Nye vilkår for ledelse og organisering.* Gyldendal.
- Haunstrup, J. S. (23. oktober 2024). Dialoger som forandringsredskab - kombinerer viden om transformationsledelse, coachende ledelsesformer og adfærdsdesign. *Forelæsning på MPG, Ledelse af reform og forandring - Efterår 2024.*
- Haunstrup, J. S. (ukendt årstal). *Visionsledelse: Udviklingsdialoger der øger værdikongruens, visionsvalens og medarbejderengagement.*
- Jacobsen, D. (2023). *Organisationsændringer og forandringsledelse.* Samfundslitteratur.
- Klausen, K. K. (2021). *Strategisk ledelse i det offentlige - fremskrive, forudse og forestille* (2. udg.). Gyldendal.
- Klausen, K. K. (4. december 2024). Strategisk ledelse, aktuelle udfordringer. *Forelæsning på MPG, Ledelse af reform og forandring - Efterår 2024.*
- Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. (2022). *Indsatsmodel til nedbringelse af sygefravær i den offentlige sektor.* København: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. (23. november 2024). Hentet fra <https://star.dk/indsatser/bring-sygefravaeret-ned/om-indsatsmodellen>