Tidlig og åben dialog får flere tilbage på jobbet

Tidlig kontakt med sygemeldte og hensynet til de raske kolleger er to vigtige elementer i en succesfuld indsats for lavere sygefravær på Bornholms Hospital – med triosamarbejdet i en nøglerolle.

Sygefraværskoordinator Lene Winther Grøndal præsenterer Bornholmermodellen for Tilbage-Til-Arbejdet på en arbejdsmiljø-konference i Nyborg den 26.9 2025.

Tilbage i 2022 lå sygefraværet på Bornholms Hospital over gennemsnittet i Region Hovedstaden – og et godt stykke fra regionens måltal på 11,7 fraværsdage per medarbejder. Siden er fraværet faldet med næsten en fjerdedel (23 pct.) på hospitalet i Rønne, som nu har færre sygedage end i resten af regionen.

– Man skal altid være forsigtig med at fortolke sådanne tal, for der kan være mange årsager til udviklingen i sygefraværet. Men det markante fald er næppe tilfældigt. For I samme periode har vi gjort en stor indsats for at håndtere sygefraværet på en ny og mere systematisk måde, siger Lene Winther Grøndahl.

Som hospitalets sygefraværskoordinator er hun ansat til at få alle dem, der kan påvirke fraværet, til at arbejde godt sammen ud fra et sæt fælles principper. Fra topledelsen til det enkelte team. Fra hospitalets egne folk til eksterne partnere på fx jobcenteret og hos de praktiserende læger.

Indsatsen er inspireret af dansk og international forskning, der dokumenterer, hvordan tidlig kontakt og en stærk koordinering kan hjælpe med at få flere medarbejdere hurtigere og bedre tilbage til arbejdet efter en sygemelding. Hospitalet kalder da også sin politik på området Tilbage-Til-Arbejdet (TTA). Se også faktaboksen *Vejen tilbage til arbejdet.*

Principper frem for regler

Indsatsen bygger på tre grundprincipper:

- *Inddragelse af arbejdspladsen:* Det er vigtigt, at der i indsatsen er fokus på hele arbejdspladsen – både den sygemeldte, driften og kollegerne.
- *Tidlig indsats*: Dialogen er vigtig i alle tre faser af et forløb fra sygemelding over (delvis) tilbagevenden til fuld inklusion på arbejdspladsen igen.
- *Styrket triosamarbejde*: I kraft af sin viden om hverdagens udfordringer og muligheder er trioen afgørende for, at TTA-indsatsen lykkes i praksis.

Og det er ifølge Lene Winther Grøndahl vigtigt, at der er tale om principper og retningslinjer frem for ufravigelige regler og manualer:

– Der er i forvejen masser af regler på sygefraværsområdet. Så i stedet for fx at fastlægge, præcis på hvilke dage der være kontakt til den sygemeldte, har vi valgt at udbrede princippet om tidlig og løbende kontakt. Så kan afdelingerne tilpasse det til deres virkelighed, og det behøver ikke at være ens på hele hospitalet, siger hun.

Sygefravær påvirker alle

Kernen i indsatsen er at opbygge en fælles tilgang til sygefravær, så alle parter ved, hvad der forventes af dem. For når en medarbejder bliver sygemeldt – især hvis det er i længere tid – bliver hele arbejdspladsen påvirket. Ledere og de øvrige medarbejdere skal få hverdagen til at fungere. Måske skal der hentes vikarer ind, nogle er nødt til at tage ekstra vagter – og der kan være opgaver, der ikke kan løses som før.

Derfor er der ifølge Lene Winther Grøndahl flere formål med en tidlig og løbende kontakt med den sygemeldte:

– Dels at få en første indtryk af, hvornår den syge vil kunne vende tilbage. Dels at afsøge mulighederne for, om den sygemeldte, når situationen tillader det, kan vende gradvist tilbage og fx i en periode løse andre opgaver.

Begge dele er det ifølge hende vigtigt at kunne have en helt åben dialog om. Både for at bevare den sygemeldtes tilknytning til arbejdspladsen og for som leder at kunne give de øvrige medarbejdere nogenlunde klar besked.

Hensynet til de raske

Oversygeplejerske på det hjerte- og lungemedicinske sengeafsnit SA2, Tine Ivy Dam, er en af de ledere, der dagligt skal balancere omsorgen for de sygemeldte med hensynet til driften og kollegerne:

– Den tidlige kontakt med den sygemeldte er jo ikke for at presse den enkelte; for selvfølgelig skal man være hjemme, når man er syg. Men jeg har også en drift og en kollegagruppe at tage hensyn til. Så derfor skal jeg have blik for, om den sygemeldte vil kunne genoptage bare lidt af sit arbejde – måske i nogle andre funktioner. Og det har de fleste af de sygemeldte faktisk taget rigtig godt imod.

Samme indtryk har Lonnie Fonnesbek Due, der er social- og sundhedsassistent og tillidsrepræsentant på afsnittet. Hun har selv oplevet at få en diskusprolaps, som betød, at hun i en periode ikke kunne løse alle sine sædvanlige opgaver. Men hun fik mulighed for at gå til træning og behandling i arbejdstiden og fik nogle andre arbejdsopgaver, så det blev aldrig nødvendigt med en sygemelding.

– Den slags kan lade sig gøre, når man snakker åbent og ærligt om tingene, hjælper hinanden og får koordineret opgaverne. Man skal ikke overbelaste de raske, men sammen kan man ofte finde en balance, så alternativet ikke er en fuld sygemelding. Det er jo tosset, hvis jeg skulle have gået hjemme, fordi jeg havde sådan en skavank. Det bliver man jo ikke mere rask af, siger hun.

Ifølge tillidsrepræsentanten er især trioen været et vigtigt forum til at få talt om, hvordan man bedst kan få forenet hensynet til den sygemeldte og til resten af arbejdspladsen.

– Men det er også en ærlig snak, man er nødt til at have i sit eget team – ofte på daglig basis. Eksempelvis, når man har en kollega, der er gradvist på vej tilbage efter en sygemelding. På den ene side skal hun føle sig taget godt imod. På den anden side skal vi da udnytte det, hun kan, så det aflaster kollegerne. Den balance kan man kun finde ved at koordinere hyppigt og konstruktivt i hverdagen, siger Lonnie Fonnesbek Due.

Den vigtige forebyggelse

Sideløbende med indsatsen for at få sygemeldte kolleger godt tilbage arbejdes der også med at forebygge sygefravær via et godt arbejdsmiljø. Eksempelvis er der på hele hospitalet sat fokus på belastningerne i psykisk krævende arbejde – med det erklærede mål at forebygge mental slitage og omsorgstræthed. Der er også uddannet et korps af såkaldte "defusere", så medarbejderne har let adgang til at vende fx en ubehagelig episode.

Og på sit sengeafsnit er oversygeplejerske Tine Ivy Dam også meget opmærksom på, hvordan hun i den daglige dialog med medarbejderne kan forebygge, at fx trivselsproblemer fører til sygemeldinger.

– Hvis jeg møder en medarbejder, der ikke har sit sædvanlige overskud eller måske kører sig selv lidt højt op, så ved jeg godt, at det er tid til lige at tage vedkommende på skulderen og få snakket om, hvad der er på spil. Måske er der brug for noget afspadsering eller andre opgaver.

Hun har også sat fokus på betydningen af de små pauser i en travl hverdag. Dels for rent faktisk at sørge få spist og drukket. Dels for at have tid til den faglige eftertanke og løbende koordinering, der kan være afgørende for at få støttet hinanden bedst muligt:

– Det handler om i det enkelte team at kunne tage en timeout, når det er nødvendigt – også når der er travlt. Om lige at bremse op, tage en mikropause og få snakket om, hvor man er henne. Er det nogen, der er så godt med, at de kan hjælpe en kollega? Den slags fleksibilitet er ekstra vigtig, når det handler om at få sygemeldte kolleger gradvist tilbage i fællesskabet, siger Tine Ivy Dam

Faktaboks

Vejen tilbage til arbejdet

Indsatsen i Tilbage-Til-Arbejdet er opdelt i tre faser i en sygemelding:

- **Væk fra arbejdet:** Her er der måske endnu ikke klarhed over fraværets omfang og varighed. Den sygemeldte kan også være usikker på, hvordan forløbet bliver håndteret.
- **Tilbage til arbejdet:** Fasen er kendetegnet ved fokus på delvis rask-/sygemelding, plan for fastholdelse, information til kollegerne og muligheder for særlige vilkår i arbejdet. Kan skabe usikkerhed blandt kolleger om den sygemeldtes fremmøde, opgaver og vilkår.
- **På arbejdet:** Medarbejderen er tilbage på arbejdet, men der kan være forskellige forventninger til, hvordan vedkommende indgår i den daglige drift – og en forhøjet risiko for "tilbagefald".

I hver fase har hospitalet fokus på de involveredes roller og ansvar. Det gælder især den sygemeldte selv, vedkommendes team/afdeling samt de formelle samarbejdsfora som Arbejdsmiljøorganisationen og MED-udvalget.

De tre faser og de tre hovedaktører danner nedenstående skema, der giver et overblik over den samlede indsats.

TTA Organisatorisk sygefraværsindsats	Væk fra arbejde (Fra sygemelding indtræffer)	Tilbage til arbejde (Fra sygemelding til delvis raskmelding)	På arbejde (Inklusion på arbejdspladsen)
Person	1	2	3
Arbejdsgruppe/Afdeling	4	5	6
AMO/MED	7	8	9

INDSATSNIVEAU

PROGRESSION I FASTHOLDELSE

Gensby mfl. 2014
TeamArbejdsliv 2024

Kilde: Bornholms Hospital: Tilbage-Til-Arbejdet – Vejledning.