



# MOST-modellen

## Ledernes vej til et lavt sygefravær

Hvad gør gode ledere helt konkret i hverdagen for at nedbringe sygefraværet blandt medarbejderne – eller fastholde et i forvejen lavt fravær? Er der fællestræk i deres måde at lede på, som andre ledere med samme ambition kan lade sig inspirere af?

Det er de spørgsmål, denne interviewundersøgelse blandt ti af Region Syddanmarks ledere har søgt svar på. Undersøgelsen ligger i forlængelse af projektet 'Den sundeste ledelse', der fandt frem til fælles kendetegn ved ledere, der både har en høj andel langtidsfriske medarbejdere og høj trivsel. Nu sætter vi fokus på, hvordan dygtige ledere i praksis tager fat om sygefraværet.

De ti udvalgte ledere har alle vigtige erfaringer med sygefraværsindsatsen. De har enten længe haft et lavt sygefravær, formået at nedbringe det markant eller har tacklet særlige udfordringer på området. De er valgt af Koncern HR ud fra fraværsstatistikken, kendskabet til lederne og for at inddrage et bredt udsnit af regionens arbejdspladser.

Rigtig mange andre ledere yder også en stor indsats for et lavt sygefravær, og de ti udvalgte er ikke nødvendigvis "regionens bedste" eller ufejlbarlige i deres sygefraværsindsats. Men de udviser et forbilledligt engagement i kerneopgaven og en ekstraordinær omsorg for deres medarbejdere. Og det virkelig inspirerende er, at der er klare fællestræk ved måden, de tilgår og arbejder med sygefravær på som ledere. De fire fællestræk er:

**MENING:**

Lederne fokuserer på den fælles mening i arbejdet og får medarbejderne til at se sig som værdifulde bidragydere til kerneopgaven. De understreger arbejdets formål og betydning for borgerne, understøtter det faglige fællesskab på arbejdspladsen og giver medarbejdere udstrakt frihed og ansvar i opgaveløsningen.

**OMSORG:**

Lederne viser omsorg for medarbejdernes trivsel og tager de nødvendige hensyn til den enkelte. De bruger meget tid på personaleledelse, herunder at tilrettelægge arbejdet og fx vagtplaner, så alle medarbejdere trives. De er let tilgængelige og viser omsorg for den enkelte – uden at krydse grænsen til det private.

**SYSTEMATIK:**

Lederne har tæt og tidlig kontakt med medarbejderne og har lagt sygefraværs- og trivselssamtaler i faste rammer. De er meget opmærksomme på fraværestallene, følger hurtigt og konsekvent op på for højt fravær og prøver systematisk at sikre sygemeldte tilknytning til arbejdspladsen.

**TYDELIGHED:**

Lederne er tydelige om deres krav og principper, taler uden omsvøb om sygefravær og melder deres forventninger klart ud. Blandt andet, at der er forskellige grader af sygdom og arbejdsevne. De er kontante på en omsorgsfuld måde og forventer tillid og samarbejdsvilje fra både sygemeldte og kolleger.

Disse fire fællestræk er samlet i en tilgang til at lede arbejdspladser med lavt sygefravær, der præsenteres i modellen.

Lederne er forskellige som mennesker, har forskellige ledelsesopgaver og ledelsesudfordringer. De bruger derfor MOST-modellens dele forskelligt. Modellen er en samlet fortolkning af, hvad de udvalgte ledere typisk gør. De ti ledere har været samlet for at drøfte og kommentere MOST-modellen og har nikked til det samlede billede, den tegner.