

Lederguiden
*Sådan får du den
stresssygemeldte
medarbejder
godt tilbage*

Lederne
- en verden til forskel

Indhold

Indhold

03	Forord
04	Udbredelsen af stress og stresssygemeldinger
09	Få medarbejderen godt tilbage
13	Gennemfør sygefraværssamtalen
19	Opfølgning
23	Hvem kan hjælpe dig?

Forord

Denne guide henvender sig til dig, der er leder og gerne vil blive bedre til at hjælpe en stressramt medarbejder tilbage.

Guiden giver dig inspiration og værktøjer til, hvordan du kan:

- Forstå stress og reagere hensigtsmæssigt, alt efter hvor ramte dine medarbejdere er.
- Få overblik over, hvad du skal have øje for, når du skal hjælpe en stressramt medarbejder med at komme godt tilbage.
- Gennemføre samtaler med en stress-sygemeldt medarbejder.
- Planlægge tilbagevenden for medarbejderen – helt konkret i forhold til arbejdstid, opgaver og samarbejde.
- Få hjælp både i organisationen og udenfor.

Guiden tager udgangspunkt i bogen "Stop Stress – Håndbog for ledere" af Malene Friis Andersen og Marie Kingston. Klim. (2016). Der skal henvises til bogen eller refereres til denne guide ved citat.

Rigtig god fornøjelse.

Venlig hilsen
Lederne



Udbredelsen af stress og *stresssyge-* *meldinger*

Selvom der i de seneste år har været et stigende fokus på at nedbringe stress, har vi endnu ikke knækket kurven i forhold til at nedbringe antallet af stressede medarbejdere. 15 % af danske ansatte føler sig stressede, og langt de fleste oplever, at arbejdet er en væsentlig kilde til deres stress.

Flere studier peger på, at langvarige stresssygemeldinger er i stigning, og at op mod 40 % af de langvarige sygemeldinger skyldes stress. Antallet af anmeldte arbejdsskader og tildeling af førtidspension grundet stressrelaterede lidelser er ligeledes øget. Det er dyrt. Både for den ramte, for virksomheden og for samfundet.



Din interesse i at få en stresssygemeldt medarbejder tilbage

Det koster op mod en mio. kr. at have en langtidssygemeldt medarbejder. Det er dyrt at afskedige en stresssygemeldt medarbejder, og det er omkostningstungt at ansætte, da den nye skal oplæres i stadig mere komplekse arbejdsprocesser. Som leder har du derfor en stor interesse i, at din stresssygemeldte medarbejder kommer godt og varigt tilbage til arbejdet.

Udover de økonomiske hensyn er der selvfølgelig også hensynet til den sygemeldte medarbejder. Og faktisk også til dine andre medarbejdere. Hvordan du håndterer en stresssygemeldt medarbejder kan fortælle meget om dig og virksomheden: Giver man folk en chance og hjælper dem i en svær situation, eller overlader man dem til sig selv og afskediger dem hurtigst muligt?

Hvordan du håndterer en stresssygemeldt medarbejder kan betyde noget for den loyalitet, som andre medarbejdere føler for dig og virksomheden.



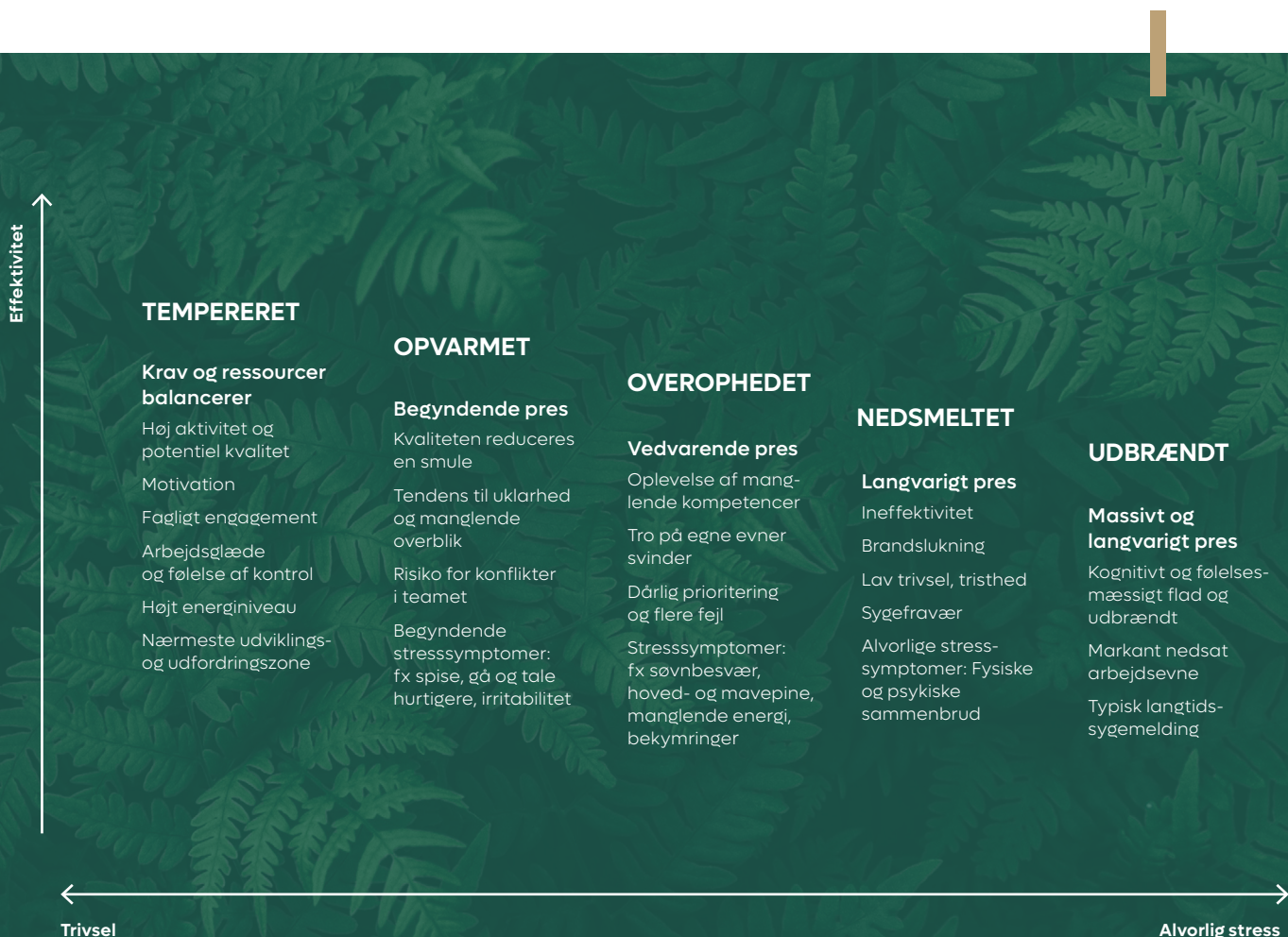
**Vidste du, at
stresssygemeldte
i langt de fleste
tilfælde genvinder
deres tidligere
arbejdsevne og
arbejdsglæde,
hvis de får den
rette hjælp?**



Stresstrappen

Alvorlig stress og en stresssygemelding opstår sjældent fra den ene dag til den anden. Stress udvikler sig oftest gradvist over en længere periode, hvor medarbejderen går fra at være i trivsel til i værste fald at udvikle en langvarig stresssygemelding. I Stresstrappen er processen fra trivsel til langvarig sygemelding inddelt i fem faser. Hver af de fem faser er karakteriseret af forskellig adfærd, symptomer og effektivitet. Med viden om de fem faser, og hvilke ledelsesopgaver der er knyttet til hver af dem, kan du blive bedre til at spotte og håndtere stress hos dine medarbejdere.

I denne guide får du overvejende viden om og redskaber til at håndtere sygemeldte medarbejdere i den udbrændte fase. Medarbejdere i den nedsmeltede fase kan også være længerevarende sygemeldte, og her kan du også bruge guidens råd og redskaber. Guiden omhandler sygefravær på over 2-3 uger.



An aerial photograph of a dense forest of evergreen trees. Most trees are dark green, but one tree in the center-left is a bright yellow, standing out prominently. The lighting suggests it might be late afternoon or early morning, with some trees in shadow.

Hvad karakteriserer den stresssygemeldte medarbejder?

Den stresssygemeldte medarbejder er ofte skamfuld over sygdommeldingen, og medarbejderen føler, at vedkommende har svigtet både sig selv, kollegaerne, dig og kunder eller borgere. Det er ofte svært at se på folk, at de er stressede, og stress er derfor vanskeligt at dokumentere. Det kan gøre sygdommeldingen ekstra svær for medarbejderen. Den sygemeldte bekymrer sig om fremtiden og kan være bange for, at vedkommende aldrig bliver sig selv igen eller genvinder sin arbejdsevne. Medarbejderen kan også have mange forestillinger om, hvad du, kollegaer og for eksempel kunder tænker om personen, mens vedkommende går derhjemme og bliver urolig.

- En følelsesmæssig udmattelse.
- Uanset hvor stor en indsats medarbejderen gør, er vedkommende ikke i stand til at udføre sine arbejdsopgaver og indgå i samarbejdsrelationer, som vedkommende plejer.
- En alvorlig stressramt medarbejder har typisk ikke blot været udsat for alt for store og mange krav. Medarbejderen har også ofte oplevet, at vedkommende igennem længere tid har måttet gå på kompromis med sin personlighed og faglighed.
- Alvorlig stress kan i værste fald resultere i depression og angst.



Få medarbejderen godt tilbage

For at få en stresssygemeldt medarbejder tilbage, skal du minimum være opmærksom på at udføre følgende fire ledelsesopgaver:

1. Tag kontakt – og hold den!
2. Lav en plan for tilbagevenden
3. Følg op og justér planen
4. Husk resten af teamet

Som du kan se i nedenstående model, er ledelsesopgaven forskellig, alt efter hvor i forløbet din medarbejder er.

Forløbet for tilbagevenden er dog ikke altid et snorlige forløb, der går som planlagt og forventet. Der kan være tilbagefald, og nogle gange er det nødvendigt, at du gentager en af de fire ledelsesopgaver.





Du ved og kan mere, end du tror

Du kan trække på dine eksisterende ledelseserfaringer og -kompetencer i løsningen af de fire ledelsesopgaver:

- Du er vant til at kommunikere, prioritere og skabe klare rammer.
- Du har sikkert prøvet at afholde sygefraværsamtaler.

Du har måske også erfaringer med at lave tilpasninger af en medarbejders opgaver på grund af andre helbredsproblemer.

Alle de erfaringer kan du trække på, når du skal hjælpe en stresssygemeldt medarbejder tilbage. Men husk på, at en stresssygemelding kan være ekstra præget af følelsen af personligt nederlag og skam for medarbejderen. Det skal du have blik for i alle fire ledelsesopgaver.

En sygemelding kan være nødvendig

Det er vigtigt, at du og medarbejderen ikke panikker, hvis der er brug for en længere sygemelding. En længere sygemelding kan være nødvendig, hvis en medarbejder er alvorligt stresset. På nogle arbejdspladser kan der næsten opstå en kollektiv forestilling om, at hvis medarbejderen først har været sygemeldt i 3-4 uger, kommer han aldrig tilbage igen. Sådan er det ikke. Det vigtige er:

- At medarbejderen har en god kontakt til arbejdspladsen under sin sygemelding.
- At virksomheden tilbyder en gradvis optrapning i timer og arbejdsopgaver.
- At medarbejderen tilbydes professionel hjælp.



—

**Husk du ikke må
spørge direkte til, hvad
medarbejderen fejler.
Men du må gerne spørge,
om helbredsproblemet
påvirker medarbejde-
rens løsning af opgaver,
og hvordan opgaveløs-
ningen er påvirket.**

—

Det er vigtigt, at du og den sygemeldte har løbende kontakt, så du kan følge op på situationen og tilbyde hjælp. Den sygemeldte vil oftest opleve kontakten med dig som en interesse i og et ønske om, at vedkommende kommer tilbage. Men det er vigtigt, at du ikke blot tænker: "Jo mere kontakt jo bedre." Det handler om at finde den rette balance og hyppighed i kontakten, så medarbejderen oplever det som en hjælp og motivation og ikke føler sig presset.

Der bør max gå fem sygefraværdsdage, før du taler med din medarbejder første gang.

Du skal afholde en sygefraværssamtale inden for de første fire uger af medarbejderens sygemelding. Formålet med sygefraværssamtalen er, at du og medarbejderen får afklaret, hvornår og hvordan medarbejderen er klar til at komme tilbage, og hvordan du kan hjælpe med at gøre opstarten så god som mulig.

Forbered dig

Inden samtalen skal du forberede dig:

- Send en mail til medarbejderen, hvor du kort informerer om de punkter, I skal tale om på mødet. Fortæl om muligheden for at have en tredjepart, fx en tillidsrepræsentant med til samtalen.
- Spørg eventuelt HR-afdelingen eller en leder kollega om gode erfaringer og muligheder.
- Kig indad og undersøg din egen forforståelse af medarbejderen og situationen: Hvor står du selv? Hvordan var dit forhold til medarbejde-

ren inden sygemeldingen? Har du sympati og forståelse for sygemeldingen, eller har du reelt vanskeligt ved at forstå og acceptere den? Det er vigtigt, at du er opmærksom på at lægge dette til side, så du reelt kan lytte til medarbejderen og handle professionelt.

Indholdet for første samtale:

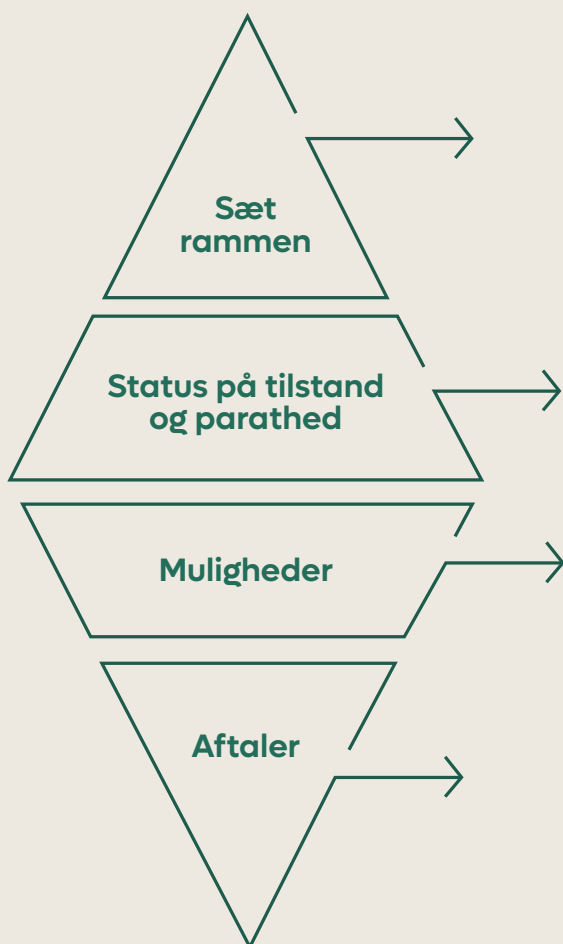
Den første samtale foregår typisk over telefonen. Den kan også afholdes på arbejdspladsen, hvis medarbejderen har overskud. I samtalen kan I komme omkring følgende punkter:

1. Spørg medarbejderen, hvordan vedkommende har det.
2. Spørg ind til, hvad du kan gøre her og nu, som vil være en hjælp for medarbejderen.
3. Tilbyd professionel hjælp, hvis det er relevant. Inden samtalen er det en god idé at tjekke, om arbejdspladsen har en sundhedsforsikring.
4. Fortæl, at der bliver taget hånd om medarbejderens arbejdsopgaver.
5. Aftal, hvornår I taler sammen igen – måske medarbejderen vil ind til et uformelt kaffebesøg?



Gennemfør sygefraværs- samtalen

Du kan i sygefraværssamtalen tage udgangspunkt i denne samtalemodel og blive inspireret af de listede spørgsmål:

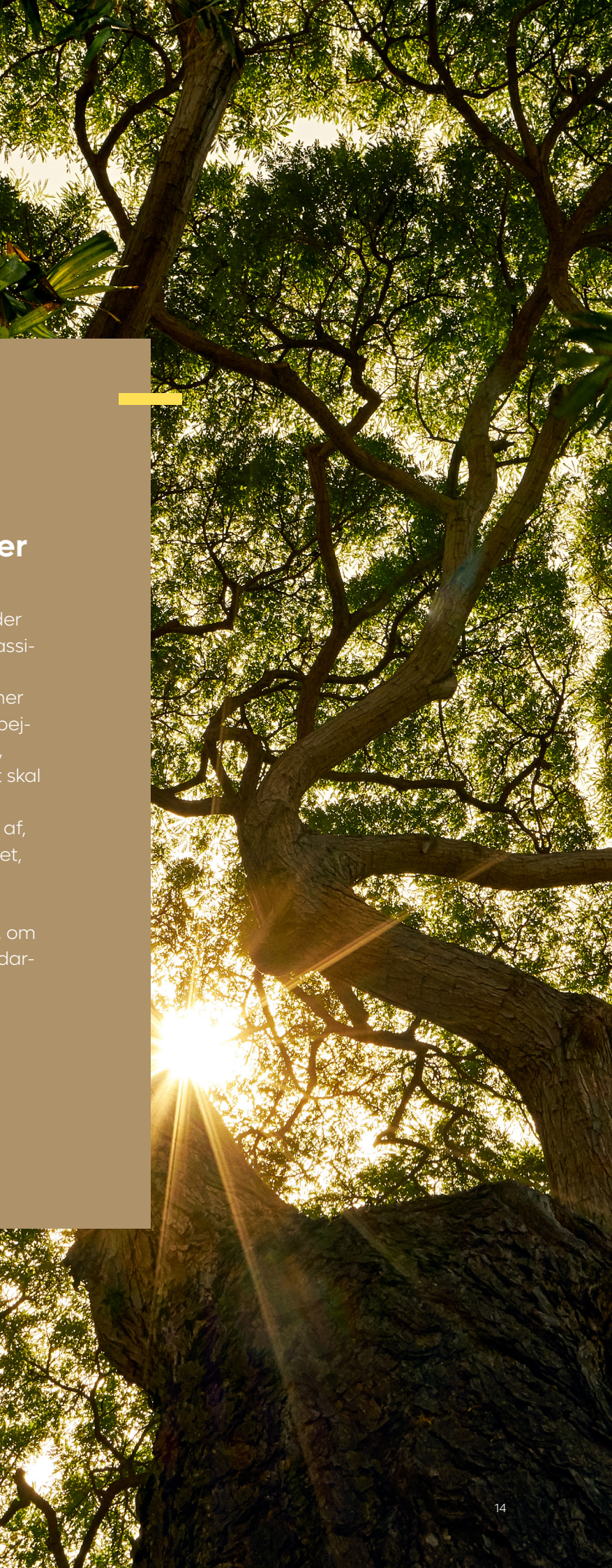


- Hvorfor dette møde?
- Hvad skal vi tale om?
- Hvor længe varer mødet?
- Hvad sker der bagefter?

- Hvordan har du det?
- Hvad tænker du om det at komme tilbage til arbejdet?
- Hvad tænker du tidsperspektivet er?
- Hvad kan jeg gøre for at hjælpe? Informér om, hvad arbejdspladsen kan tilbyde af hjælp

- Scenarie 1: Medarbejderen er klar til at tale konkrete muligheder for tilbagevenden. Lav en plan for tilbagevenden.
- Scenarie 2: Medarbejderen er ikke klar til at tale om en konkret tilbagevenden. Fokuser da på at lave en god ramme for sygefraværet. Kommunikér støtte og tilbyd støtte.

- Hvad aftaler vi?
- Hvad er næste skridt?
- Hvornår taler vi sammen igen og hvordan?
- Hvordan har samtalen været?



Du er medarbejderens filter

Medarbejderen kan være så lettet over, at der endelig er en, der interesserer sig for den massive stress. Medarbejderen kan derfor have vanskeligt ved at sortere i, hvilke informationer vedkommende deler med dig. Du er medarbejderens filter, og du skal sætte en grænse for, hvad medarbejderen skal dele med dig. Det skal selvfølgelig gøres på en anerkendende og empatisk måde, hvor du viser din forståelse af, at medarbejderen har brug for at tale om det, men det skal ikke være med dig.

Tilbyd i stedet professionel hjælp eller spørg, om der er nogen i det private netværk, som medarbejderen kan tale med.

Arbejdstid

Når medarbejderen er klar til at komme gradvist tilbage til arbejdet, skal du og medarbejderen i fællesskab lave en konkret plan for at vende tilbage. En plan for tilbagevenden er et dokument, hvor du og din medarbejder løbende indskriver, ændrer og tilføjer de konkrete aftaler, I har lavet. I skal lave aftaler for minimum følgende punkter:

1. Arbejdstid
2. Arbejdsopgaver
3. Samarbejde

Du skal have følgende tommelfingerregler for øje i forhold til planlægning af medarbejderens arbejdstid:

- Planlæg en langsom, men gradvis optrapning af arbejdstimer uge for uge. Vær opmærksom på, at der undervejs kan være behov for justering af det aftalte timeantal.
- Mødetidspunktet bør ikke være før kl. 9.00
- Er der særlige tidspunkter på dagen, hvor medarbejderen er mere frisk?

Vi anbefaler, at I udfylder et tidsskema, som angiver timeantal og fordeling uge for uge. Dette skema er udviklet med inspiration fra Aalborg Arbejdsmedicinsk Klinik.

Uge	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Timer i alt
1-2	2	R	2	R	2	6
3-4	2	R	3	R	3	8
5-6	3	4	R	4	4	14
7-8	4	5	3	5	5	21
9	5	6	5	6	6	27
10	6	6	6	6	7	30
11	6	7	6	7	7	33
12	7	7	7	7	7	35
13	7,5	7,5	7,5	7,5		37



Arbejdsopgaver

Mange sygemeldte oplever arbejdet som én stor grumset masse af vanskelige og uoverskuelige opgaver og krav. Derfor må I sammen skabe et systematisk overblik over, hvilke opgaver der for medarbejderen er overkommelige at løse i den første periode efter opstart. Aalborg Arbejdsmedicinsk Klinik har udviklet en enkel metode, som du også kan anvende sammen med den sygemeldte til at skabe overblik over, hvilke arbejdsopgaver som er gode, mindre gode og dårlige at starte op med, og hvilke der skal vente.

Metoden består ganske enkelt i, at du hjælper medarbejderen med at sortere sine arbejdsopgaver i grønne, gule og røde opgaver, hvor:

Grønne opgaver

Grønne opgaver er opgaver, som medarbejderen føler, vedkommende kan klare ved opstarten, og som er relativt nemme at gå til og slippe igen.

Gule opgaver

Gule opgaver er opgaver, som medarbejderen forventer at kunne løse inden for 1 til 2 måneder.

Røde opgaver

Røde opgaver kan først varetages på længere sigt, f.eks. umiddelbart inden eller efter medarbejderen er tilbage på fuld tid.

Overvej, om der er nogle grønne opgaver i afdelingen, som medarbejderen kan løse, selv om de normalt ikke er en del af vedkommendes opgaver.

Nogle sygemeldte oplever røde eller gule arbejdsopgaver som de mest attraktive at starte op med, da det er den slags arbejdsopgaver, de brænder for og identificerer sig med. Her er det vigtigt, at du husker medarbejderen på, at det kun er i en periode, at medarbejderen skal varetage mindre komplicerede arbejdsopgaver, og at vedkommende med tiden vil få sine "gamle" arbejdsopgaver igen.





Hvornår er den sygemeldte parat til at komme tilbage?

Mange sygemeldte har svært ved at vurdere, hvornår de er klar til at komme tilbage. De fleste medarbejdere vil stadig have nogle symptomer på stress og nedsat arbejdsevne i en periode, efter de er kommet tilbage. Det kan give medarbejderen en tryghed og ro at vide, at du har forståelse for og viden om, at tilbagevenden er en proces, der tager tid.

Samarbejdsrelationer

Konflikter og samarbejdsproblemer kan være en del af årsagen til stress. Hvis det er tilfældet, er det vigtigt, at I sørger for, at medarbejderen så vidt muligt i den første tid arbejder sammen med nogle, vedkommende er tryk ved og arbejder godt sammen med.

Spørg medarbejderen:

- Er der nogen, du arbejder særligt godt med?
- Er der nogen kunder eller borgere, som vil være mere eller mindre belastende at have kontakt til i den første periode?

Information

De aftaler, som du og din medarbejder har indgået for tilbagevenden, har ofte betydning for andre medarbejdere i din egen afdeling, andre i organisationen og eksterne samarbejdspartnere. Prøv sammen med medarbejderen at danne jer et overblik over, hvem der kan blive påvirket af de aftaler, I har lavet.

Hvis medarbejderen har været sygemeldt i lang tid, skal du også have blik for, hvad du skal informere medarbejderen om af relevante ændringer eller nye tiltag på arbejdspladsen.



Opfølgning

Selv den bedst gennemtænkte plan for tilbagevenden kan vise sig ikke at holde i praksis.

Når medarbejderen kommer tilbage til arbejdet, er der risiko for gensygemelding. En gensygemelding kan være resultatet af, at man er gået for hurtigt frem med optrapning af arbejdsopgaver og arbejdstid, og at du som leder muligvis ikke har holdt fast i opfølgningsmøder. I de første 5-6 uger skal du prioritere et ugentligt opfølgningsmøde med medarbejderen, hvorefter I kan drøfte at ændre det til hver anden uge. Selv i et par måneder efter medarbejderen er fuldt tilbage, bør du have et ekstra blik for medarbejderens balance og trivsel.

Struktur for opfølgningsmøder:

- Hvordan går det?
- Hvordan har timeantal, arbejdsopgaver og samarbejde fungeret?
- Holder planen for næste opjustering, eller skal det tilpasses?
- Skal der ændres i opdelingen af arbejdsopgaverne som røde, gule og grønne?
- Er der mere eller andet, du kan gøre som leder for at støtte medarbejderen?
- Er der noget medarbejderen med fordel selv kan gøre mere eller mindre af i den kommende uge?
- Er der nogle, der skal informeres om eventuelle nye beslutninger, I har truffet?

Et godt opfølgningsmøde behøver ikke tage mere end 20-30 minutter.



Hvad enten medarbejderen er fuldtidssygemeldt eller gradvist på vej tilbage, har det betydning for dine øvrige medarbejdere. De skal måske arbejde hurtigere eller lave nogle arbejdsopgaver, de ikke er vant til. De kan måske også være irriterede på medarbejderen, som får taget særlige hensyn, mens de måske selv føler sig belastet.

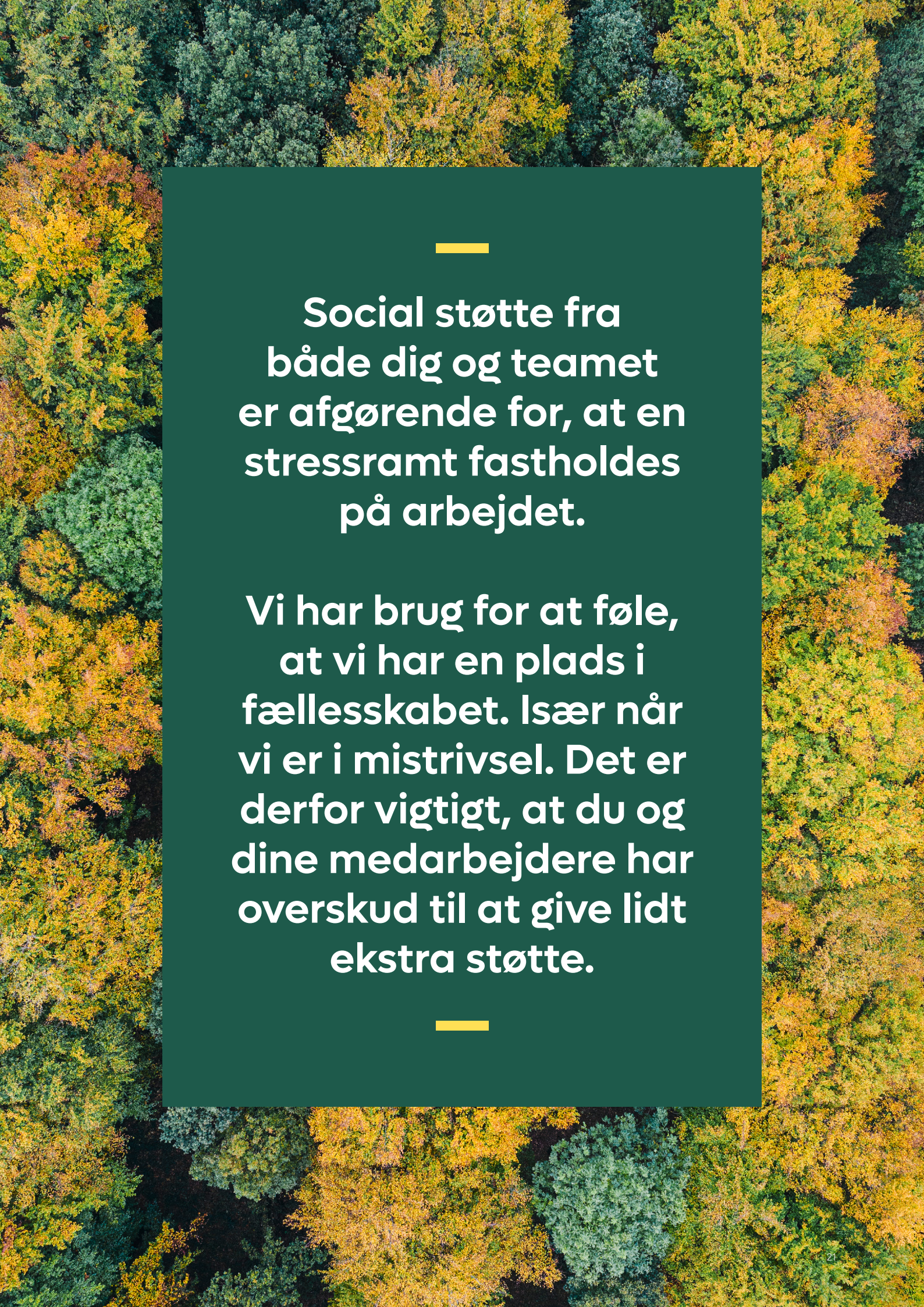
Det er vigtigt, at du som leder håndterer en række af disse udfordringer og anerkender teamets ekstra indsats.

Det gør du ved at:

- Anerkende og kommunikere, at du er opmærksom på og glad for, at teamet gør en ekstra indsats.
- Informere teamet om de aftaler, du og den stressramte har indgået.
- Prioritere i afdelingens og teamets opgaver: Hvad skal I nå, og hvad kan I ikke nå, mens en medarbejder har nedsat arbejdssevne.
- Sikre, at medarbejderens centrale opgaver ikke havner mellem to stole, så de øvrige medarbejdere måske ikke kan komme videre i deres løsning af opgaver.
- Undersøge, om I kan få vikardækning.
- Tage hånd om de potentielle negative dynamikker i teamet.

Afstem dine beslutninger og omprioriteringer med din chef.





**Social støtte fra
både dig og teamet
er afgørende for, at en
stressramt fastholdes
på arbejdet.**

**Vi har brug for at føle,
at vi har en plads i
fællesskabet. Især når
vi er i mistrivsel. Det er
derfor vigtigt, at du og
dine medarbejdere har
overskud til at give lidt
ekstra støtte.**

Forskellige hensyn på forskellige tidspunkter

Du skal balancere to overordnede perspektiver, når en medarbejder er sygemeldt eller på vej tilbage: Et forretningsperspektiv og et menneskeligt perspektiv.

I begyndelsen af et sygefraværsforløb skal hensynet til den sygemeldte medarbejder være størst. Men over tid kan det være vanskeligt at blive ved at fastholde dette som det eneste perspektiv.

Hvis medarbejderen ikke kommer tilbage eller ikke formår at trappe op i arbejdstid og arbejdsopgaver, kan det på et tidspunkt være vanskeligt at retfærdiggøre over for din chef, HR-afdeling og dine øvrige medarbejdere, at medarbejderen fastholdes.

Hvor stor tålmodigheden er med en medarbejder, afhænger blandt andet af:

- Organisatoriske forhold: F.eks. stress- og sygefraværspolitik, generel medarbejderpolitik, virksomhedens kultur, vikardækning, økonomi, fagforeningsforhold mv.

- Ledelsesmæssige forhold: F.eks. lederens erfaring, værdier, handlemuligheder, forhold til den sygemeldte, viden mv.

- Forhold i teamet: F.eks. arbejdsopgaver, arbejdspress, hvordan teamet oplever medarbejderen, mulighed for at andre i gruppen kan udføre den sygemeldtes opgaver, mv.

- Individuelle forhold: F.eks. medarbejderens status og anciennitet, historien bag sygemeldingen, personlige forhold, indsats i forløbet mv.

Det er vigtigt, at du er opmærksom på disse forskellige forhold, når du træffer din beslutning om fastholdelse eller – i sjældne tilfælde – afskedigelse. Det vil gøre din beslutning mere velovervejeth og nemmere at argumentere for.





Hvem kan *hjælpe dig?*

I et langvarigt sygefravær er den sygemeldte medarbejder oftest i kontakt med en række systemer og professionelle undervejs. Det giver et bedre og hurtigere tilbagevendingsforløb, hvis du kan etablere et samarbejde med relevante personer fra de forskellige systemer. Man kan skelne mellem interne hjælppekilder og eksterne hjælppekilder, som kan hjælpe dig i processen og tilbyde dig informationer, støtte og rådgivning.

Mulighedserklæring

Hvis I mangler inspiration til og sikkerhed til at lave planen for tilbagevenden, eller hvis I oplever, at I har vanskeligt ved at få den lagte plan til at holde, kan I med fordel udarbejde en mulighedserklæring. Mulighedserklæringen udarbejdes af dig, medarbejderen og dennes praktiserende læge.

Det er arbejdsgiveren, der betaler for mulighedserklæringen. Du kan læse mere om og downloade mulighedserklæringen på hjemmesiden: **star.dk**.



Interne hjælppekilder

- Hvis der er en HR-afdeling på din arbejdsplads, har de oftest erfaring med at få en sygemeldt medarbejder tilbage. Tag et møde med dem og bed om løbende sparring og hjælp.
- Din chef: Brug din chef til at sparre med og få gode råd af.
- Dine lederkolleger: Mange ledere har haft en stresssygemeldt medarbejder, og der er der for tit enorme erfaringer herfra i en ledelses gruppe. Tal derfor med dine lederkolleger.

Eksterne hjælpemidler

Praktiserende læge

Den sygemeldte har som regel en tæt kontakt til sin praktiserende læge under sygefraværet. Mange praktiserende læger har efterhånden gode erfaringer med at samarbejde med arbejdspladsen om at få en sygemeldt medarbejder tilbage. Du kan også bruge den praktiserende læge til at få udarbejdet en mulighedserklæring.

Psykolog

Hvis medarbejderen går til psykolog, kan du invitere den sygemeldte og vedkommendes psykolog til et fælles møde. Mange psykologer er vant til at komme til møder på arbejdspladsen og være med til at skræddersy gode forløb for at vende tilbage. Samarbejdet med den sygemeldtes psykolog skal selvfølgelig ske med den sygemeldtes accept.

Kommunen

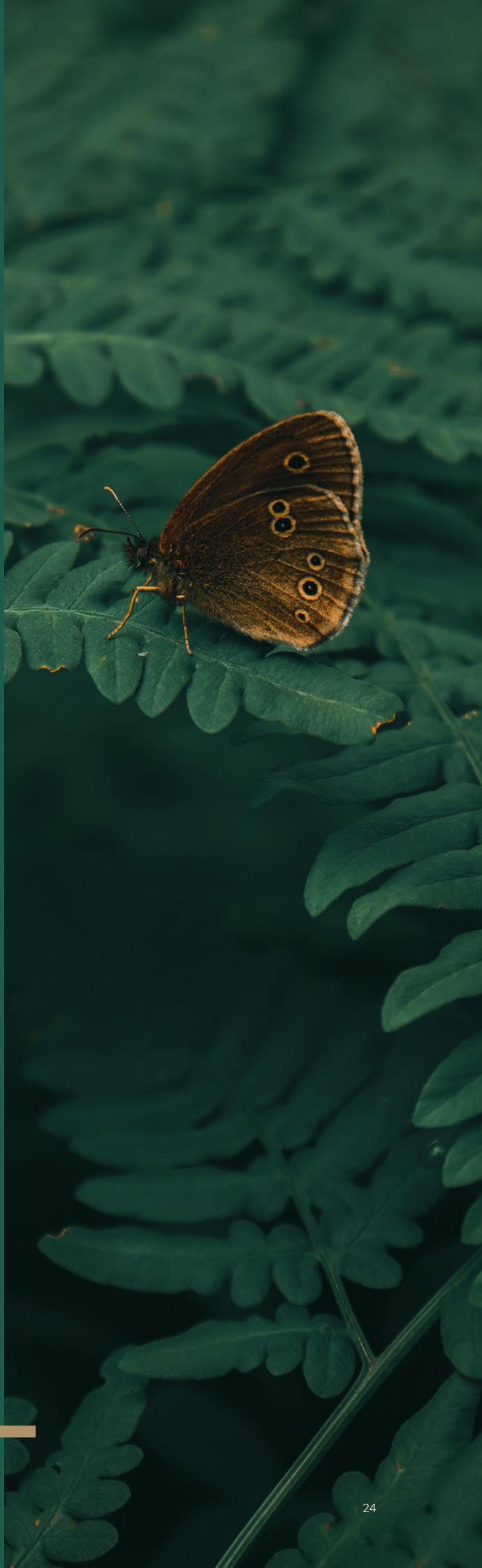
Ofte kan sygedagpengeafdelingen og den sygemeldtes sagsbehandler hjælpe jer med at skruet et godt fastholdelsesforløb sammen. Der kan også være nogle støtteordninger, så din afdeling får færre udgifter – og måske derfor større tålmodighed. Nogle kommuner tilbyder et fast track-forløb, hvor du og den sygemeldte kan få hjælp af kommunen så tidligt i sygefraværsforløbet som muligt.

Lederne

Som medlem af Lederne kan du få hjælp til selvhjælp på vores hjemmeside lederne.dk.

Lederne tilbyder også Lederparring, hvis du står med en konkret udfordring, hvor du har brug for sparring her og nu.

Se mere på lederne.dk



Om denne *lederguide*

Guiden tager udgangspunkt i bogen "Stop stress – Håndbog for ledere" af Malene Friis Andersen og Marie Kingston. Klim (2016). Der skal henvises til bogen ved citat eller reference til guiden ©

Du kan læse mere om stress og få endnu flere konkrete redskaber i " Stop Stress – Håndbog for ledere" samt på Lederne.dk

Lederne har fået en særaftale om, at bogen kan købes til en særpris af 220 kr. inkl. forsendelse.

Bestil på: Bestillinger@klim.dk og angiv "Lederne" i emnefeltet."

