



Guide til Lederen

# SÅDAN FÅR DU DEN STRESS- SYGEMELDTE MEDARBEJDER GODT TILBAGE



LEDERNE   
*bringer dig videre*

A man and a woman in business attire are standing in front of a whiteboard. The man is on the left, looking towards the woman on the right. They appear to be in a meeting or presentation. The whiteboard behind them has a diagram with several boxes and arrows, though the details are not clearly visible. The overall scene is dimly lit, with the whiteboard providing the main light source.

# UDBREDELSEN AF STRESS OG STRESS-SYGEMELDINGER

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 stresset, 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 langtids-sygemeldt 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 stressygemeldte 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, kan betyde noget for den loyalitet, som andre medarbejdere føler for dig og virksomheden.

VIDSTE DU, AT STRESS-  
SYGEMELDTE I  
LANGT DE FLESTE  
TILFÆLDE GENVINDER  
DERES TIDLIGERE  
ARBEJDSEVNE OG  
ARBEJDSGLÆDE,  
HVIS DE FÅR DEN  
RETTE HJÆLP?







### **HVAD KARAKTERISER DEN STRESSSYGEMELDTE MEDARBEJDER?**

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

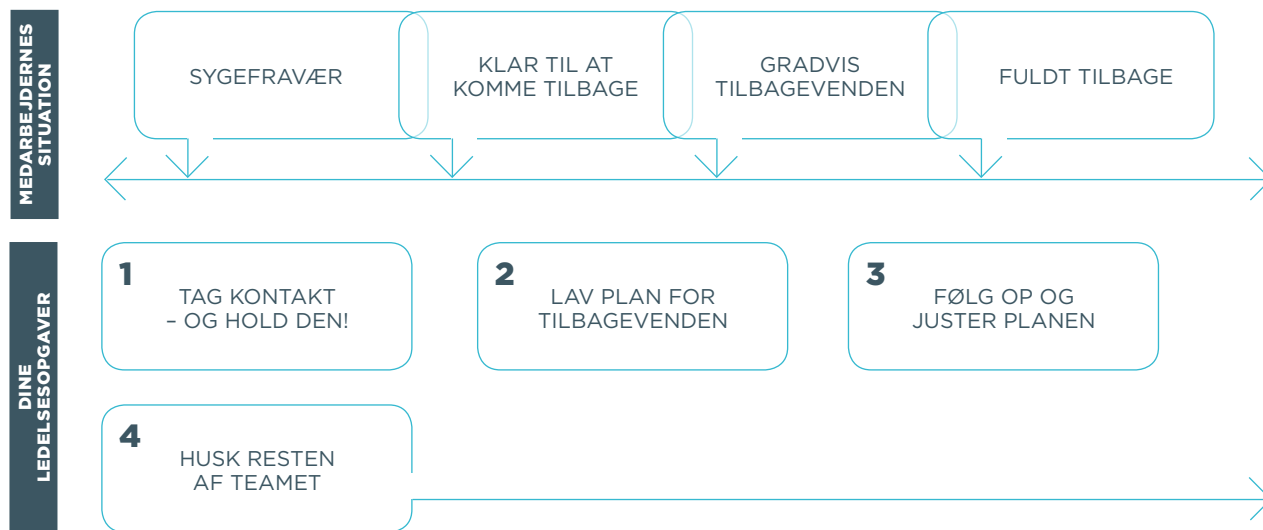
Den stresssygemeldte medarbejder er ofte skamfuld over sygemeldingen og føler, han har svigtet både sig selv, kollegaerne, dig og kunder eller borgere. Det er ofte svært at se på folk, at de er stressede, og stress er derfor vanskeligt at dokumentere. Det kan gøre sygemeldingen ekstra svær for medarbejderen.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

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 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 sygefraværssamtaler. 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 paniker, hvis der er brug for en længere sygemelding. En længere sygemelding kan være nødvendig, hvis en medarbejder er meget 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 optræning 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 MEDARBEJDERENS  
LØSNING AF OPGAVER, OG  
HVORDAN OPGAVELØSNINGEN  
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 han 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.

### **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 han 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?

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 komme tilbage, og hvordan du kan hjælpe med at gøre opstarten så god som mulig.

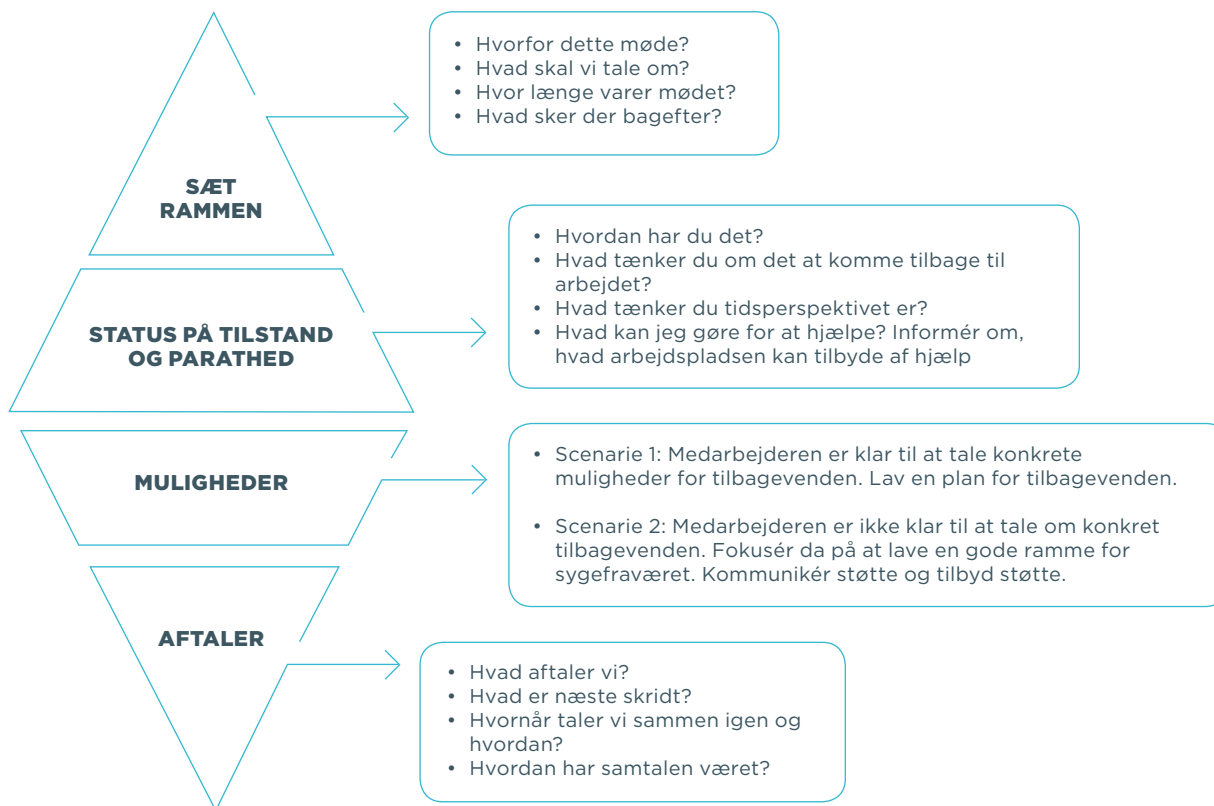
### **FORBERED DIG**

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 lederkollega 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 medarbejderen 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.

## GENNEMFØR SYGEFRAVÆRSSAMTALEN

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





### **DU ER MEDARBEJDERENS FILTER**

Medarbejderen kan være så lettet over, at der endelig er en, der interesserer sig for den massive stress. Han kan derfor have vanskeligt ved at sortere i, hvilke informationer han deler med dig. Du er medarbejderens filter, og du skal sætte en grænse for, hvad han 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.

Når medarbejderen er klar til at komme gradvist tilbage til arbejdet, skal du og medarbejderen i fællesskab lave en konkret plan for tilbagevenden. 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

**ARBEJ DSTID**

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 han 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       | 3      | 14          |
| 7-8 | 4      | 5       | 3      | 5       | 4      | 21          |
| 9   | 5      | 6       | 5      | 6       | 5      | 27          |
| 10  | 6      | 6       | 6      | 6       | 6      | 30          |
| 11  | 6      | 7       | 6      | 7       | 7      | 33          |
| 12  | 7      | 7       | 7      | 7       | 7      | 35          |
| 13  | 7,5    | 7,5     | 7,5    | 7,5     | 7      | 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, som medarbejderen føler, 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

er arbejdsopgaver, som medarbejderen føler, han kan klare ved opstarten, og som er relativt nemme at gå til og slippe igen.

### GULE ARBEJDSOPGAVER

er opgaver, som medarbejderen forventer at kunne løse inden for en til to måneder.

### RØDE ARBEJDSOPGAVER

kan først varetages på længere sigt, fx 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 hans 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 han med tiden vil få sine "gamle" arbejdsopgaver igen.

## HVORNÅR ER DEN SYGEMELDT 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, han 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 lederen muligvis ikke har holdt fast i opfølgingsmøder. I de første 5-6 uger skal du prioritere et ugentligt opfølgingsmøde 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 opfølgingsmøde 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.

#### **DETTE 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 arbejdsevne
- ▶ 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 TEMAET 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 forretnings perspektiv 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 og dine øvrige medarbejdere, at medarbejderen fastholdes.

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

- ▶ Organisatoriske forhold: Fx stress- og sygefraværspolitik, generel medarbejderpolitik, virksomhedens kultur, vikardækning, økonomi, fagforeningsforhold mv.
- ▶ Ledelsesmæssige forhold: Fx lederens erfaring, værdier, handlemuligheder, forhold til den sygemeldte, viden mv.
- ▶ Forhold i teamet: Fx arbejdsopgaver, arbejdspress, hvordan teamet oplever medarbejderen, mulighed for at andre i gruppen kan udføre den sygemeldtes opgaver, mv.
- ▶ Individuelle forhold: Fx 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 velovervejet 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 hjælpe kilder og eksterne hjælpe kilder, som kan hjælpe dig i processen og tilbyde dig informationer, støtte og rådgivning.



## INTERNE HJÆLPEKILDER

- ▶ Hvis der er en HR-afdeling på din arbejdsplads, har de oftest erfaring med at få en sygemeldt 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 stress-sygemeldt medarbejder, og der er derfor tit enorme erfaringer om dette i en ledelsesgruppe. Tal derfor med dine lederkolleger.

## EKSTERNE HJÆLPEKILDER

### 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 tilbage. Du kan også bruge den praktiserende læge til at få udarbejdet en "mulighedserklæring".

### 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 [www.star.dk](http://www.star.dk).

### PSYKOLOG:

Hvis medarbejderen går til psykolog, kan du invitere den sygemeldte og hans 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 tilbagevenden. Samarbejdet med den sygemeldtes psykolog skal selvfølgelig ske med den sygemeldtes accept.

### KOMMUNEN:

Ofte kan sygedagpengeafdelingen og den sygemeldtes sagsbehandler hjælpe jer med at skrue 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 [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk). Lederne tilbyder også LederSparring, hvis du står med en konkret udfordring, hvor du har brug for sparring her og nu. Se mere på [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

## **DENNE PJECE HENVENDER SIG TIL**

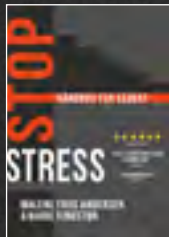
– dig, der er leder og gerne vil blive bedre til at hjælpe en stressramt medarbejder tilbage.

---

### **PJECEN 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 stress-ramt 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
- 

Pjecen 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 pjecen. ©



Du kan læse meget 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](mailto:bestillinger@klim.dk) og angiv ”Lederne” i emnefeltet.

### **LEDERNE**

Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Tlf 3283 3283

[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

**LEDERNE**   
*bringer dig videre*