



# Er din medarbejder stressramt?

Vejledning til ledere

**Pjecen er udgivet af:**

Arbejdsmedicin Herning, Universitetsklinik  
Hospitalsenheden Vest  
Gl. Landevej 61, 7400 Herning

Tlf. +45 7843 3500

Mail: [arbejdsmedicin@vest.rm.dk](mailto:arbejdsmedicin@vest.rm.dk)

**Download pjecen fra:**

[www.arbejdsmedicin-midt.dk/dk/patientinformation/pjecerogfoldere](http://www.arbejdsmedicin-midt.dk/dk/patientinformation/pjecerogfoldere)

**Pjecen er udarbejdet af:**

Lisa Nelholt, autoriseret psykolog

**Fotos:** Unsplash, Colourbox

# Indholdsfortegnelse

Introduktion .....	4
Hvad er stress? .....	5
Årsager til stress .....	5
Arbejde kontra privatliv .....	6
Hvad er en 'belastning'? .....	7
Før sygemelding .....	8
Tegn på stress? .....	8
Hvad hvis han ikke vil høre på mig? .....	10
Sygemeldt med stress .....	11
Typiske symptomer på stress .....	11
Kognitive symptomer .....	12
Færre ressourcer .....	12
Skyld og skam .....	13
Fuld eller delvis sygemelding? .....	14
Typiske reaktioner fra den stresssygemeldte .....	14
Indled kontakten .....	15
Gradvis genoptagelse af arbejdet .....	15
Hvornår og hvordan skal min medarbejder i gang igen? .....	15
Invester i din medarbejder - det lønner sig .....	16
Hvor mange timer og dage? .....	17
Hvordan tilpasser jeg planen til min medarbejder? .....	18
Ændringer for andre end den sygemeldte? .....	21
Kommunens rolle under sygemeldingen .....	23
Lederens rolle i genopstartsforløbet .....	25
Når raskmelding nærmer sig .....	28
Hvordan forebygger vi tilbagefald? .....	29

# INTRODUKTION

Denne pjece er en hjælp til dig, der er leder for en stressramt medarbejder, både til at forstå og håndtere stressforløbet.

Som leder har du stor betydning for, hvor lang tid forløbet samlet set kommer til at tage. Samtidig oplever vi, at jo mere viden lederne har, jo større er chancerne for en vellykket rehabilitering af en stressramt medarbejder.

Stress er et væsentligt problem i Danmark. Det anslås, at omkring 25 % af det samlede sygefravær i Danmark er stressbetinget (Institut for Folkesundhed, 2010). Det omfatter ofte sygemelding i kortere eller længere tid.

Man kan dele forløbet op i 3 faser:

- Før sygemelding
- Sygemeldt med stress
- Gradvis genoptagelse af arbejdet

I denne pjece skal vi se på alle 3 faser.



## HVAD ER STRESS?

Der findes forskellige definitioner af stress. Her forstår vi stress som *en fysisk og psykisk reaktion på belastninger, der overstiger et menneskes ressourcer til at håndtere belastningerne.*

Bag denne definition ligger en forståelse af, at et menneske godt kan klare, at krav overstiger ressourcer i en periode. Men hvis ubalancen fortsætter for længe, vil man begynde at opleve symptomer på overbelastning.

Dette skyldes bl.a., at kroppen reagerer på situationen med en række fysiologiske ændringer, der skal hjælpe med at klare en akut belastende situation. Disse ændringer er dog nedbrydende for både krop og psyke på længere sigt.

## ÅRSAGER TIL STRESS

Det kan være meget forskelligt, hvad der fører til stress. Det er sjældent blot et spørgsmål om at have for meget at lave. I stedet er det ofte komplekse eller vanskelige problemstillinger, kombineret med problemer eller forhindringer for at kunne løse dem.

For nogle kan der også være tale om et samspil mellem belastninger på arbejdet og i privatlivet. I disse tilfælde vil belastningerne måske ikke i sig selv være tunge nok til at knække en person, men kombinationen bliver for meget.

Nogle af de udbredte belastninger på arbejdspladsen er:

- Konstante forandringer og omstillingsprocesser
- Uklarhed om ansvarsfordeling eller rollefordeling
- Alt for høje krav i arbejdet (fx følelsesmæssige)
- For lav grad af indflydelse på de problemer, man møder
- Tungtvejende konsekvenser, hvis man ikke når sit arbejde eller laver fejl
- Mangel på tydelige og håndgribelige målsætninger og succeskriterier for arbejdet

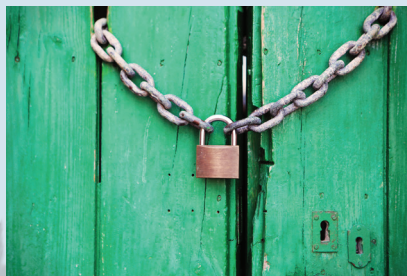
- Konflikter i medarbejdergruppen eller med lederen, herunder mobning
- Oplevelse af ikke at blive lyttet til eller bakket op af sin leder, anerkendt eller respekteret
- Generelt stigende vanskeligheder med at udføre sine kerneopgaver på en måde, man kan stå inde for
- Usikkerhed om jobmæssig fremtid, fx organisationsflytninger eller fremtidig funktion
- Vold og trusler

## CASE

*Søren er en erfaren socialrådgiver og en af dem, der kan klare rigtig mange sager ad gangen. Efter at både teamkoordinatoren og afdelingslederen har sagt op inden for få måneder, har Søren haft meget fokus på at holde øje med kollegaernes trivsel. Da en ny teamkoordinator starter, efter at stillingen har været ubesat i fem måneder, er Søren aktiv med at gøre opmærksom på de problemer, han ser som mest akutte og påpeger det, når teamkoordinatoren sætter tiltag i værk, der kan give problemer for de hårdest ramte. Efter tre måneder indkalder teamkoordinatoren Søren til en samtale. Hun oplever, at Søren forsøger at undergrave hende som leder og meddeler, at hun vil indstille til en omplacering, hvis han ikke accepterer hendes ledelsesret.*

## Arbejde kontra privatliv

For nogle, men ikke alle, kan en del af problemstillingen stamme fra forhold uden for arbejdet, f.eks. i familien. Men de heraf følgende symptomer og funktionsindskrænkninger er de samme, uanset årsagen. Indimellem er leder og medarbejder uenige om, hvad der er den primære årsag til sygemeldingen - arbejde eller privatliv. Det er klart, at



uanset hvor årsagen ligger, er arbejdet det eneste, medarbejderen kan sygemelde sig fra.

Tal fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's store nationale undersøgelse 'Arbejdsmiljø og Helbred' (2014) viser, at 90% af dem, der føler sig stressede, siger at arbejdet er en del af årsagen. 43 % angiver udelukkende arbejdet som kilde til deres stress, mens 47 % angiver, at det er en kombination af arbejde og private forhold, der har gjort dem stressede. Kun 10 % angiver alene privatlivet som den vigtigste kilde til stress.

Det er et vilkår for arbejdspladserne, at medarbejderne har et liv ved siden af arbejdet, hvad det så fører med sig af manglende nattesøvn og forpligtelser omkring børnene. For eksempel stiller skoler, institutioner og fritidsaktiviteter større krav om aktiv forældredeltagelse end tidligere. Det er derfor i alles interesse, at arbejdspladsen kan rumme og er åben om, at medarbejdere i perioder kan være nødt til at arbejde på lidt lavere blus.

## Hvad er en 'belastning'?

En belastning er et forhold, der kræver mange ressourcer af medarbejderen.

**Hvor** belastende forholdet er, afhænger dels af problemets omfang og kompleksitet, dels af medarbejderens handlemuligheder og ressourcer:

- Jo mere uklar eller vanskelig problemstillingen er, jo flere ressourcer skal medarbejderen bruge på at sætte sig ind i den, regne ud, hvordan problemstillingen skal løses, og hvordan man forholder sig til vanskeligheder og forhindringer
- Jo færre ressourcer og jo mindre handlekraft medarbejderen har til at træffe beslutninger og påvirke barrierer for at få løst opgaven, jo mere krævende og belastende vil arbejdet opleves

For eksempel kan der efter nedskæringer være mindre tid til arbejdet, men ingen prioritering af, hvilke opgaver, der skal skæres fra/ned. Eller det kan være uklart, hvilke mål og succeskriterier, medarbejderen skal nå, og derfor ender nogle med at gøre arbejdet grundigere end nødvendigt. Der kan også mangle støtte og sparring til at løse en vanskelig opgave eller til at stå i en vanskelig situation.

## CASE

*Solvej er hjemmehjælper. For et par år siden var der sat tid af i hendes arbejdsplan til at komme fra den ene borger til den anden. Den er nu skåret fra, og Solvej har været i tvivl om, hvordan hun skal løse opgaverne hos borgerne hurtigere, så hun kan nå frem til den næste i tide. Solvej er flere gange gået til sin leder efter råd, men lederens eneste reaktion har været, at lederen ikke kan gøre noget, fordi besparelserne ligger fast.*

## FØR SYGEMELDING

Det er vigtigt, at du som leder kan afkode tidlige tegn på, om en medarbejder er på vej mod en stresssygemelding. Hos mange medarbejdere er disse tegn dog ikke markante og tydelige – de små ændringer kan lige så vel tilskrives en dårlig dag. Det, du skal være opmærksom på er, om de 'dårlige dage' bliver gradvist hyppigere og mere udtalte.

### Tegn på stress?

Tegn på stress kan være forskellige fra person til person, så dette er ikke en endelig tjek-liste. Men **hyppige signaler kan være**: Din medarbejder er påfaldende stærkt fokuseret på opgaveløsningen og udviser en slags 'tunnelsyn' på opgaveløsningen. Måske er han mere spids i tonen og har mindre tålmodighed end normalt. Din medarbejder springer måske pauser over eller spiser frokost foran skærmen, vrisser, hvis nogen spørger ham, hvordan det går, eller er mere fåmælt og alvorlig end normalt. Det kan også være, du oplever medarbejderen mere glemsom eller mindre struktureret end normalt.

Et forhold, der kan snyde i vurderingen af situationens alvor er, at der for manges vedkommende ikke vil være et fald i produktivitet/præstation. Tværtimod vil nogle kunne opretholde et meget højt præstationsniveau helt frem til dagen, hvor de sygemeldes. For norges vedkommende er der tale om et helt urealistisk



højt præstationsniveau, netop fordi medarbejderen forsøger at 'overleve' i en presset situation. Mange medarbejdere tænker, at de "liiiiige skal nå at...", så kan de puste ud og forholde sig til deres egen tilstand.

Du kan altså ikke satse på, at din medarbejder selv henvender sig om sin tilstand. Mange medarbejdere ignorerer netop alle tegn og signaler fra omgivelserne og fra sig selv på, at noget er galt, for det har de ikke tid til endnu.



Nogle medarbejdere kontakter selv nærmeste leder, ikke om dem selv, men om de arbejdsmæssige udfordringer, de står med. De har ikke nødvendigvis fokus på deres egen tilstand.

I den situation kan det ofte skabe håb og motivation for medarbejderen, hvis du som leder giver udtryk for,

at du har hørt, at det er alvorligt, og at du er villig til at undersøge mulighederne for at foretage ændringer eller 'skærme af' for ikke at forværre situationen.

## CASE

*Frederik er sagsbehandler for et politisk udvalg. Hans arbejdstid er fyldt ud med en række faste ansvarsområder. En ny opgave besluttet politisk og havner hos Frederik, da han er den eneste med kendskab til området. Frederik har ikke tiden, men kan ikke finde nogle opgaver, han kan løse på kortere tid end tidligere. Efter et par måneder er Frederik holdt op med at sige godmorgen og med at spise frokost med de andre. Han melder fra til julefrokosten og vrisser ofte af de andre. Da Frederiks leder spørger, hvordan det går, siger Frederik "fint", og undgår øjenkontakt.*

Hvis du er bekymret for en medarbejder, så tal med ham eller hende om det. Giv udtryk for, at du er bekymret for, om han har det godt. Hvis du efterfølgende ikke føler dig klædt på til selv at vurdere situationen, kan du enten opfordre medarbejderen til at gå til egen læge eller tage fat i medarbejderens tillidsrepræsentant. Har arbejdspladsen en arbejdsmiljø- eller HR-afdeling er de en mulighed, eller du kan inddrage arbejdspladsens arbejdsmiljørepræsentant.

## Hvad hvis han ikke vil høre på mig?

Hvis det ikke er din medarbejders initiativ, at I taler om mulige stresssymptomer og hvorvidt arbejdsmængden er blevet for stor, kan det blive vanskeligt for dig som leder at håndtere situationen.

Nogle medarbejdere kan føle det som et overgreb (hvis de ikke selv har erkendt problemets omfang), at en anden påpeger, at de ikke kan magte deres arbejde mere og vil få frataget opgaver. Måske endda de opgaver, de brænder mest for.



Her er det en god ide, hvis du som leder er åben om egne overvejelser og vanskeligheder med at afgøre endeligt, om opgaverne er blevet for tunge eller ej.

Du kan forsøge at indgå aftaler med medarbejderen om, hvor lang tid, I tør se det an eller om hvilke tilpasninger, medarbejderen kan acceptere. Hvis du mener, din medarbejder bør sygemeldes med det samme, og han ikke er enig, kan du foreslå, at I inddrager vedkommendes egen læge.

# SYGEMELDT MED STRESS

## CASE

*Tre dage før en stor præsentation ringer Frederik og melder sig syg på ubestemt tid. Han fortæller, at han på vej hjem fra arbejde pludselig ikke kunne genkende, hvor han var og ikke anede, hvordan han skulle komme hjem. Det var meget skræmmende. Frederiks læge siger, at han nok skal være sygemeldt i to måneder, men Frederik synes det lyder helt vildt og tænker på at komme forbi arbejdet om en uge. Han har frygtelig dårlig samvittighed over at måtte aflyse præsentationen.*

## Typiske symptomer på stress

- Dårlig hukommelse og koncentrationsevne
- Udtalt træthed
- Søvnproblemer
- Hyppige smerter i hovedet eller maven
- Nedsat energiniveau

Derudover er der forskellige symptomer, der ofte ses hos stressramte, men ikke hos alle. Herunder:

- Let til tårer
- Angstsymptomer, fx ved bilkørsel, menneskemængder eller supermarkeder
- Støjfølsomhed
- Kvalme/opkastninger
- Appetitforstyrrelser

Desværre er det ikke usædvanligt, at stressramte også kan udvikle depressive symptomer eller en egentlig depression. Symptomer på det kan være:

- Glædesløshed og konstant tristhed
- Overdrevent negative tanker om fremtiden, eget værd, skam eller skyld
- Isolation fra andre mennesker
- Håbløshed og modløshed
- Selvmordstanker

Også angstproblematikker er hyppige, især panikangstanfald.

## Kognitive symptomer

En helt central kategori af symptomer i forbindelse med stress er de såkaldte kognitive symptomer. Det er vigtigt, at du som leder har en vis viden om, hvordan de kognitive symptomer viser sig, da det har stor betydning i praksis, bl.a. i forhold til genopstartsforløbet.

De kognitive funktioner er et samlet begreb for de højere tænkefunktioner som fx: hukommelse, koncentrationsevne, evnen til at sætte sig ind i nyt, kunne sortere i de sanseindtryk man får, kunne regne ud, hvad der kræves af én og hvad man skal stille op med en uklart defineret opgave.

Når de kognitive funktioner er ramt, betyder det dels, at man fungerer særligt dårligt, når en opgave trækker på disse funktioner, dels at man udtrættes i et langt hurtigere tempo, end hvis man skal løse mere rutineprægede opgaver.

Sat lidt på spidsen: Hvis en medarbejder på vej tilbage fra en stresssygemelding kan klare tre-fire timers arbejde med rutineprægede opgaver, kan vedkommende måske kun klare 20-30 minutter med kognitivt krævende opgaver, før han er nødt til at give op og gå hjem.

## Færre ressourcer

De kognitive funktioner kan altså rammes - men der sker også noget drastisk med ressourcemængden. Det betyder, at medarbejderen meget let bliver overbelastet af selv mindre udfordringer, som fx at skulle møde op på arbejdspladsen, deltage i et møde eller bare at tale i telefon med én fra arbejdet.

Den mængde belastninger, medarbejderen normalt har kunnet klare uden problemer, bliver markant mindre i forhold til det gamle niveau.

Så hvad kan en stresssygemeldt medarbejder klare på en dag? Erfaringen viser, at der i begyndelsen, udover basale opgaver som at stå op, tage tøj på og spise mad, er plads til én enkelt opgave, evt. ud af huset. Det kan fx være en frisørtid, en indkøbstur til supermarkedet eller et møde med kommunens sagsbehandler.

## Skyld og skam

Skyld og skam fylder rigtig meget for mange stressramte. De føler skyld over for kollegaerne, arbejdspladsen og de opgaver, de svigter. De føler skam over, at de ikke kunne klare presset, og de føler sig svage eller defekte som medarbejder eller menneske.

Mange stressramte vil lede efter tegn i omgivelsernes udmeldinger på, om de også bebrejder den stressramte eller anser dem for fejlbehæftede og svage, herunder om deres karriere måske for altid er skadet. Derfor kan medarbejdere indimellem reagere ret kraftigt på udmeldinger, der kan forstås i denne ramme.



Her kan der være behov for, at du som leder melder tydeligt ud, at du nok skal gribe det, som medarbejderen må slippe, og at du tager hånd om kollegaerne. Gør det tydeligt, at der fortsat er en plads til din medarbejder, når han bliver klar igen, og at du fortsat værdsætter ham for hans kvaliteter. Hvis jeres relation gør det naturligt, kan du evt. sætte ord på, at det er almindeligt at føle skyld - og at det kan være en god idé, hvis din medarbejder overvejer, hvordan han vil håndtere den første kontakt til kollegaerne efter sygemeldingen.

## Fuld eller delvis sygemelding?

For nogle er det ikke nødvendigt at være fuldt sygemeldt. De kan nøjes med at blive delvist sygemeldt, når tingene begynder at gå skævt. Valget imellem fuld eller delvis sygemelding bør altid læne sig op ad egen læges vurdering. Håndteringen af sygemeldingen vil langt hen ad vejen være den samme, uanset om den er fuld eller delvis.

## Typiske reaktioner fra den stresssygemeldte

For mange medarbejdere har det været en kæmpe overvindelse at nå så langt som til at erkende, at de er nødt til at sygemelde sig. Mange føler sig usikre på fremtiden, oplever tvivl om egne evner eller tvivler på, om de vil kunne fungere i arbejde igen.

Da mange har bidt tænderne sammen og kæmpet for at overleve frem til sygemeldingen, sker det ofte, at de kan være helt udmattede og **opleve en midlertidig forværring af deres symptomer og tilstand, når de endelig bliver sygemeldt.**



Det kan derfor ske, at din medarbejder i en periode får det værre efter sygemeldingen, end han havde det, sidst du så ham. Det er meget forskelligt, hvor længe det varer, før der igen sker fremskridt, men for mange kan det sagtens stå på i en måned eller mere.

I denne periode er det en god ide at skabe og fastholde en tydelig struktur; at lave tydelige aftaler med medarbejderen om, hvordan og hvor tit du har tænkt dig at være i kontakt med ham. Det er vigtigt at overholde disse aftaler. Ofte er det i denne fase hensigtsmæssigt at skrue kontakten ned til et minimum.

Som udenforstående kan det være svært at forstå, hvor voldsomt belastende det kan være for nogle stressramte at have kontakt med arbejdspladsen eller

at skulle tænke over fremtiden på arbejdspladsen. Dette vil dog helt naturligt aftage i løbet af sygemeldingen i takt med, at medarbejderen har fået det bedre.

Medarbejderen kan have svært ved at forudse, hvad han kan klare af arbejdsopgaver, før han har prøvet dem – især opgaver, der ligger længere ud i fremtiden.

## Indled kontakten

Når du tager kontakt til din sygemeldte medarbejder, er det fint at være opmærksom på, hvad det er for en type problem, der ligger til grund for sygemeldingen. Eksempelvis er det ikke altid en god ide at lægge ud med at tale om, hvad der er gået galt, da det i nogle situationer kan lede til skyldplacering og forsvarspositioner. I andre sammenhænge er der ingen tvivl eller følelser i klemme, og da vil det være fint at tale om årsagerne - dog med et tydeligt fokus på, hvordan det kan blive bedre fremadrettet.

I begge tilfælde kan det være godt at markere tydeligt, at man i første omgang vil holde fokus rettet mod fremtiden og på at få medarbejderen på fode igen. Når medarbejderen er væsentligt længere i forløbet, kan man tage de bagudrettede spørgsmål op igen med fokus på at undgå lignende problemer fremover.

# GRADVIS GENOPTAGELSE AF ARBEJDET

## Hvornår og hvordan skal min medarbejder i gang igen?

Det kræver en vis indsats og visse midlertidige ændringer at få en medarbejder tilbage efter en stresssygemelding, og det kan i en periode betyde ekstra byrder for både leder og kollegaer. Det kan virke noget bøvlet og besværligt i en i forvejen travl hverdag.

Det er nemlig aldrig fastlagt på forhånd, hvor lang tid det tager for en medarbejder at blive rask efter stress. Symptombedring kan trækkes endog meget

i langdrag, hvis de vilkår, medarbejderen vender tilbage til, ikke er optimale. Eksempelvis kan det for en bestemt medarbejder tage tre-fire måneder at blive rask under optimale vilkår, mens den samme person kan være syv-otte måneder om at få det godt igen, hvis rammerne er mere uforudsigelige og belastende.

Der er naturligvis visse praktiske begrænsninger for, hvor meget I kan tilpasse forholdene til den sygemeldte medarbejder. Der er dog store gevinster ved at strække sig langt, for **jo mere det lykkes arbejdspladsen at tilrettelægge et skånsomt, forudsigeligt og skærmet forløb, jo hurtigere vil arbejdspladsen igen kunne få glæde af en rask medarbejder med sin normale kapacitet.**

## Invester i din medarbejder - det lønner sig

Det er vigtigt at huske, at selvom det umiddelbart kan virke besværligt (på kort sigt) at indrette situationen efter den stressramtes behov, så er det en investering (på længere sigt), fordi du giver din medarbejder mulighed for at blive rask langt hurtigere end ellers. Samtidig signalerer du til dine andre medarbejdere, at dette er en arbejdsplads, hvor I tager hånd om jeres medarbejdere. Overvej, om I på jeres arbejdsplads tør tale åbent om trivselsproblemer, eller om der hersker en kultur, hvor det er tabubelagt?

**Inden din medarbejder vender tilbage, bør I aftale en konkret plan for, hvad der skal ske.** Så ved både medarbejderen og kollegaerne, hvor mange timer/dage medarbejderen vender tilbage til, hvilke opgaver, han har, og hvem der har ansvaret for kontakten til ham. Planen bør dog altid give mulighed for justeringer, hvis medarbejderen på et tidspunkt undervejs får svært ved at følge med.

En person med stresssymptomer har behov for en meget stor grad af forudsigelighed og er sårbar over for ændringer i planerne, især med kort varsel.

Det gælder også, selvom han før sygemeldingen har trivedes i kaos.





## Hvor mange timer og dage?

Hvor mange timer, din medarbejder bør starte på, og hvor hurtigt han kan komme op i tid, afhænger af, hvor hårdt ramt han er, og i hvor høj grad det kan lade sig gøre at skabe skærmede rammer.

Hovedreglen i forhold til optrapning er, at antallet af timer hele tiden skal svare til, hvad medarbejderen kan magte på det gældende tidspunkt. Hvis medarbejderen ikke får det bedre i den hastighed, man havde regnet med, bør I udskyde optrapningen. Ellers kan medarbejderen let havne i en ny overbelastning med forværring eller manglende fremskridt til følge.

Forværring kan i værste fald ende med en ny fuldtidssygemelding eller en optrapning, der trækker unødigt i langdrag. Så det er i alles interesse, at planen justeres efter de aktuelle ressourcer.

### Et bud på en genopstartsplan er:

Uge	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
1-2	3	Fri	3	Fri	3
3-4	4	Fri	4	Fri	4
5-6	4	4	Fri	4	4
7-8	5	5	Fri	5	5
9-10	5	5	3	5	5
11-12	5	5	5	5	5
13-14	6	5	6	5	6
15-16	7	6	7	6	7

OBS: Denne model er blot et udkast, beregnet til inspiration. Den endelige plan skal altid aftales mellem leder og medarbejder med hensyntagen til de vilkår, der gælder på arbejdspladsen.

## Hvordan tilpasser jeg planen til min medarbejder?

Ovenstående plan er ikke en universalplan, der fungerer for alle. Der er en række faktorer, der påvirker, hvor hurtig en opstart kan foregå. Her er fire centrale faktorer, I bør tage højde for. Vær dog opmærksom på, at der ofte vil være yderligere forhold i den enkelte situation, I bør tænke med i planlægningen.

### **Faktor 1: Lederens rolle**

En af de mest betydningsfulde faktorer for, hvor hurtigt og gnidningsfrit en medarbejder kan komme tilbage, er omfang og kvalitet af lederens indsats. Hvis du oplever, at I har et godt forhold til hinanden og du har mulighed for at investere tid og engagement i forløbet, trækker det i den positive retning.

Det kan fx være, at du som leder påtager dig at fastholde den løbende dialog, er tydelig omkring firmaets/afdelingens politik i forhold til stress, informerer om eventuelle tilbud, fx stresscoach, og sørger for at holde medarbejderen orienteret om fx kommende indkaldelser til møder og deres formål.

Vær også gerne opmærksom på at give medarbejderen konkret feedback, også når det går godt for vedkommende.

### **Faktor 2: Arbejdets kompleksitet**

Jo mere komplekst og krævende et arbejde, man vender tilbage til, jo flere udfordringer. Hvis det kan lade sig gøre at skåne medarbejderen fra for megen kompleksitet, vil det typisk betyde en hurtigere bedring.

### **Faktor 3: Symptomernes sværhedsgrad**

Uden at skulle gå ind i en 'mini-lægerolle', kan du forsøge at spørge ind til din medarbejders funktionsniveau i dagligdagen. Magter han fx hovedparten af de praktiske gøremål i hjemmet, eller må han hvile sig det meste af dagen og kan kun knap klare at sætte en opvaskemaskine i gang?

### **Faktor 4: Samarbejdsforhold**

Skal medarbejderen navigere i vanskelige samarbejdsforhold på arbejdet? Har han eneansvar for sit område, så han ikke kan trække sig efter behov? Disse forhold har stor betydning for, hvor meget din medarbejder kan magte under opstarten. Hvis samarbejdet er en forhindring for tilbagevenden kan du overveje at tildele ham særopgaver, der diskret leder medarbejderen væk fra de vanskelige relationer, i hvert fald i starten.

### Hvilke arbejdsopgaver?

Jo mere det kan lade sig gøre at give medarbejderen opgaver, der er kendte, rutineprægede, klart definerede, afgrænsede og med så få korte deadlines som muligt, desto flere timer vil medarbejderen kunne være på arbejdspladsen ad gangen, og desto hurtigere vil helbredsprocessen gå.



Det skyldes, at opgaver, der i høj grad trækker på de symptomramte kognitive funktioner trætter langt mere end rutineprægede opgaver.

Derfor kan det være godt at planlægge med, at medarbej-

deren i starten så vidt muligt slipper for kognitivt krævende situationer. Det kan betyde, at vedkommende ikke deltager i møder den første periode af den delvise raskmelding, evt. flyttes til enekontor, hvis vedkommendes plads er et meget støjende sted, eller møder ind på tidspunkter, hvor spidsbelastninger og særligt kaotiske perioder undgås.

I forhold til typen af arbejdsopgaver kan det være en god øvelse at opdele medarbejderens opgaver i grønne, gule og røde, og så starte fra den grønne ende af

listen.

### Opgaveskema:

<b>GRØN</b> = kan klares ved opstarten	Rutineprægede opgaver.  Klart definerede og velafgrænsede, kendte opgaver. Ingen deadlines, tidspres eller pludselige nye opgaver.
<b>GUL</b> = Kan ikke klares nu, men forventes på kort sigt	Visse krav til de kognitive funktioner, fx øget kompleksitet eller krav til hukommelse, koncentration og indlæring, men stadig i begrænset omfang.  Begyndende deadlines. Begyndende ansvar.
<b>RØD</b> = Kan ikke klares nu, men forventes på langt sigt	Opgaver med tydelige krav til de kognitive funktioner som hukommelse, koncentration, indlæring, multitasking og overblik. Korte og hyppige deadlines.  Diffuse og uklart definerede opgaver, mange snitflader med samarbejdspartnere.

Hvis samtlige opgaver havner i den røde kasse, kan du i starten af genopstartsforløbet vælge, at medarbejderen slet ikke skal beskæftige sig med egne opgaver, men eksempelvis sortere et arkiv, være 'føl' hos en anden, eller lignende skåneopgaver.

## Ændringer for andre end den sygemeldte?

Når en medarbejder er blevet sygemeldt med baggrund i stress, er det oplagt at kigge på, hvilke organisatoriske forhold, der har bidraget til at medarbejderens samlede situation har været belastende? Ofte har flere af forholdene også betydning for andre medarbejdere, og dermed kan kollegaerne også få gavn af, at du analyserer, hvad der kan ændres, får trimmet arbejds gange og tydeliggjort uklarheder.

Dermed kan I forebygge fremtidige sygemeldinger fra kollegaerne samtidig med, at I skaber en mere robust organisation.

Se den stressrelaterede sygemelding som en anledning til at undersøge, om et team eller en afdeling generelt har udfordringer med arbejdsmiljøet. Inddrag arbejdsmiljørepræsentanten/ arbejdsmiljøorganisationen, få kigget på den seneste APV, samt overvej, om der har været nylige markante ændringer i arbejdsvilkårene?



Herved får I en chance for at forebygge evt. kommende stresssygemeldinger. I stresssammenhæng kan forebyggelsesindsatser gøre en langt større forskel end efterfølgende behandling.

## CASE

*Lone er lærer og på vej tilbage efter en sygemelding. Lone tilhører en meget lille faggruppe. Alle de større faggrupper er samlet i teams, men Lone har næsten ikke haft mulighed for faglig sparring. Et af tiltagene i forbindelse med Lones genopstart er, at hun bliver koblet sammen med et par andre lærere, der også står alene. Efterfølgende siger hendes nye teamkollegaer, at de er blevet glade for den nye mulighed for sparring.*

## **Facebook: Lægger din sygemeldte kollega billeder op af krævende fritidsaktiviteter?**

Denne problematik kan være lidt følsom at tage op, da fritidsaktiviteter i princippet hører til i privatlivet, og derfor ikke er dit anliggende som leder. Hvis du oplever, at der er fare for at kollegaerne bliver stødt af det, kan det være nødvendigt at tage det op alligevel.

Det vil være bedre at sætte ord på det så tidligt som muligt, så I kan tale om det ud fra et generelt, forebyggende perspektiv end at problemløse bagefter, når kollegaerne er begyndt at vrisse. Dermed kan problemstillingen forhåbentligt holdes på et generelt niveau og ikke blive personligt.

## **Følger din medarbejder rådgivning fra eksterne parter, som du er uenig med?**

Måske er der forskellige vurderinger af, hvor lang tid den sygemeldte bør være fuldt sygemeldt, eller hvor længe optrapningen bør strække sig over.

Egen læge bør altid være inddraget i vurdering af tidshorizonten, fx via mulighedserklæringen. I kan også med fordel inddrage fastholdelseskonsulenten. Han eller hun har god erfaring med, hvad der er realistisk, har samme interesse i, at sygemeldingen ikke trækkes unødigt i langdrag, men ønsker heller ikke at forcere unødigt.

I din dialog med medarbejderen skal du være påpasselig med helt at forkaste rådgiverens udmelding, da det kan opleves som en forkastning af medarbejderens behov.

I stedet kan du kridte din egen bane op og melde det ud, hvis den anbefalede tidshorizont hænger dårligt sammen med arbejdspladsens og kollegaernes behov. En sådan udmelding kan let høres som et implicit fyringsvarsel, og bør derfor ikke stå alene, men straks følges op med en forsikring om, at du selv tror på, at en succesfuld tilbagevenden vil kunne opnås med kortere horisont.

Tal om rådgiverens udmelding som vejledende, og spørg, om der er forhold, arbejdspladsen kan ændre, som gør det muligt at forkorte i tidsplanen? Aftal evt.

konkrete målepunkter for evt. fremskridt eller mangel herpå, der giver mulighed for at evaluere på, hvilken tidshorisont, der virker realistisk. Du kan også forsigtigt spørge ind til, hvilken bekymring, udmeldingen dækker over: Kan I blive mere konkrete på, hvilket mål I vil opnå med netop den længde sygemelding? Kan det mål nås (delvist) ad anden vej?

Det er også en mulighed, at udmeldingen dækker over, at rådgiveren er orienteret om forhold, som din medarbejder ikke har turdet/kunnet fortælle om på arbejdspladsen, og som retfærdiggør et længere forløb, end du som leder vurderer. Rådgiverens vurdering kan altså godt være helt realistisk, og derfor er dette et område, hvor man skal være forsigtig med at have for håndfaste egne meninger.

## Kommunens rolle under sygemeldingen

Når en medarbejder har været sygemeldt i en på forhånd fastlagt periode, har arbejdspladsen mulighed for at få refunderet en del af lønudgiften, svarende til sygedagpenge, fra medarbejderens bopælskommune. I den forbindelse har



kommunen pligt til at foretage en vis opfølgning i forløbet for at sørge for, at de relevante tiltag bliver igangsat, og sygemeldingen ikke trækker mere ud end nødvendigt. Opfølgning består dels af hjælp og sparring om, hvordan og hvornår en gradvis tilbagevenden til arbejdet bør gøres, dels er der en opfølgning af,

om medarbejderen fortsat lever op til kriterierne for at være sygemeldt.

De første 22 uger er dette relativt ukompliceret, men herefter skal kommunen med jævne mellemrum se på, om kriterierne fortsat er opfyldt. Hvis ikke, rask-

meldes medarbejderen og refusionen stoppes. Kontakten består i praksis oftest i, at medarbejderen kommer til faste møder hos kommunen under sygdomsperioden, fx hver fjerde uge, samt har løbende kontakt med en fastholdelseskonsulent.

### **Fastholdelseskonsulenten**

De fleste kommuner benytter fastholdelseskonsulenter til at støtte forløbet med at komme tilbage til arbejdet. Fastholdelseskonsulenten vil ofte tage med til sygesamtalerne på arbejdspladsen og komme med råd og vejledning om, hvad der vil være hensigtsmæssigt at gøre eller undgå. Fastholdelseskonsulenten har typisk megen erfaring i, hvornår en plan er realistisk, og hvornår den er for ambitiøs. Fastholdelseskonsulenten skal sørge for, at de aftaler, der indgås, overholder reglerne for sygemeldte.

I forbindelse med genopstart på arbejdspladsen, vil det i en del tilfælde være muligt at etablere en **virksomhedspraktik**. Det er en ordning hvor medarbejderen, fx den første måned eller halvanden, formelt set fortsat er fuldt sygemeldt, men alligevel så småt kommer nogle timer om ugen på arbejdspladsen.

Medarbejderen er dermed uden for evt. vagtplanlægning eller normering, men fungerer som ekstra hænder. Det kan især være relevant på arbejdspladser med vagtplanlægning, hvor det kan være svært kun at komme de første to timer af en





vagt, eller på arbejdspladser med undervisning, hvor det skaber store problemer, hvis medarbejderen i starten ikke kan magte at være så meget "på" endnu. Hvilke medarbejdere, der kan få bevilget en virksomhedspraktik og længden af samme kommer an på fastholdelseskonsulentens vurdering.

### **Fast Track-ordning**

Kommunens rolle er bl.a. at støtte og hjælpe med konkrete redskaber under sygefraværet, fordi man er overbevist om, at det kan mindske både de menneskelige og økonomiske omkostninger ved en sygemelding. Den normale indsats fra kommunens side går typisk i gang, når jobcenteret holder første opfølgningssamtale senest 8 uger efter første fraværsdag.

Hvis I synes det er for længe at vente, kan både arbejdsgiver og sygemeldte bede om en tidlig opfølgning hos kommunen i sygedagpengesagen, en såkaldt 'Fast Track-ordning'. Den betyder, at jobcenteret skal igangsætte sagsbehandlingen senest to uger efter anmodningen - også selvom ydelseskontoret endnu ikke har afklaret, om den sygemeldte er berettiget til sygedagpenge. Arbejdsgiver kan anmode om tidlig opfølgning inden for de første fem uger af medarbejderens fravær. Dette kan ske via systemet Nemrefusion. Ordningen er frivillig.

## **Lederens rolle i genopstartsforløbet**

Lederens rolle er i høj grad at skabe rammer, forudsigelighed og tryghed for medarbejderen og hans kollegaer. Det er vigtigt, at du som leder er klar, kortfattet og anerkendende, og kommunikerer på en entydig og ukompliceret måde.

Stressramte medarbejdere har ofte antennerne helt ude i forhold til tegn på, om der er forståelse for deres symptomer, eller om de har en fremtid på arbejdspladsen. Selv diffuse kommentarer, fx om, at der selvfølgelig er grænser for, hvor længe man økonomisk kan bære en sygemeldt medarbejder, kan misforstås som at fyresedlen allerede er på vej med posten.

Konkret feedback er meget brugbart for medarbejderen. Eksempelvis kan det være en ide at give feedback, når medarbejderen har løst en opgave. Fortæl, om

den er løst godt nok eller bedre end forventet, og giv konkrete, men nænsomme anvisninger til, hvordan medarbejderen kan justere sin indsats lidt ned, hvis der skydes 'over målet'.

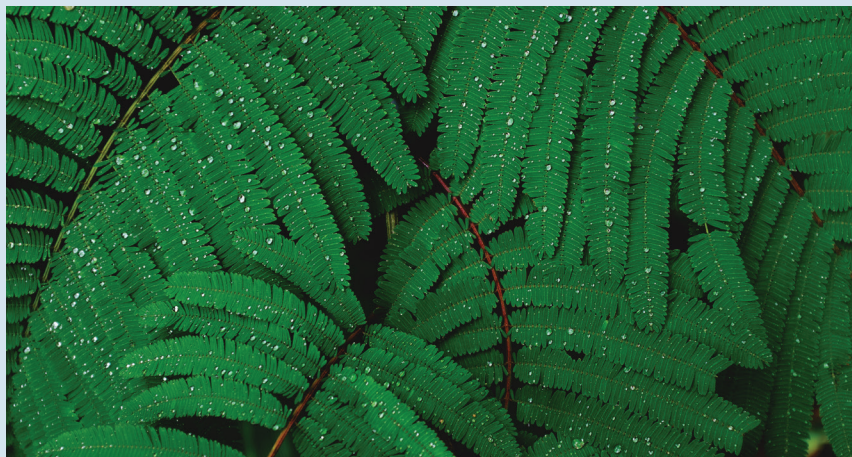
## CASE

*Frederik kommer til sygesamtale efter seks uger. Det er meget ubehageligt for ham at være på arbejdspladsen igen. Han fortæller, at han nu er ved at falde mere til ro, men at han har været chokeret over, hvor skidt han har haft det, og hvor meget symptomerne har indskrænket, hvad han kan magte. Han kan klare nogle afgrænsede huslige opgaver, men kan slet ikke klare menneskemængder. Han kan ikke læse en avis og bliver let væltet omkuld af små ting, fx hvis der er vejarbejde på vej ned til byggemarkedet. Efter mødet er han meget lettet over, at hans leder virkede, som om hun godt kunne sætte sig ind i, hvor dårligt han har det. Han var også især glad for at hun sagde, at hun gerne ville have ham tilbage, at han ikke skulle starte, før han var klar til det, og at hvis det viser sig, at genopstartsplanen ikke holder helt, så kan de kigge på det til den tid.*

Hvis du har mulighed for det, er det meget vigtigt, at du kommer med klare og entydige udmeldinger til medarbejderen om, at du gerne vil beholde vedkommende. Medarbejderen vil ofte føle sig meget usikker og have behov for denne tryghed. Det må gerne siges mere end én gang.

Som leder skal du filtrere opgaverne, før de rammer din medarbejder: Du tager dig af det uforudsigelige, ustrukturerede og uklart definerede, der måtte dukke op - og videregiver kun klart definerede og afgrænsede opgaver.

Hvis ikke du selv kan varetage den funktion, kan du finde og udpege en anden person, fx en garvet kollega eller en tillidsrepræsentant. For eksempel kan det være en god ide at aftale, at alle mails går via leder/kontaktperson, og at andre henvender sig til leder/kontaktperson, hvis de ønsker, at medarbejderen skal løse en opgave.



Det er en god ide at aftale et fast ugentligt møde (eller hver anden uge) mellem medarbejder og leder, hvor I løbende kan evaluere forløbet og justere planen.

### Sygesamtalen

Sygesamtalen frygtes jævnligt af begge sider af bordet. Også for dig som leder kan det være en af de svære samtaler. Et par gode fif er:

- Vær godt forberedt. Vær bevidst om, hvad du vil opnå med samtalen og hold dig til det – undgå for mange svinkeærinder. Sørg for, at medarbejderen også ved, hvad mødet skal handle om, og hvem der skal deltage
- Skab en god og tryk stemning. Det må gerne opleves som en omsorgsfuld samtale
- Undlad at begynde mødet med at spørge medarbejderen om, hvor skidt han har det, og hvad han ikke kan. Der kan tidsnok spørges mere ind undervejs, når den gode stemning er etableret
- Start mødet med en tydelig udmelding om, at du ønsker at understøtte medarbejderen i at blive rask igen, og at du har forståelse for, at det tager den tid, det nu tager
- Husk, at medarbejderen højst sandsynligt er nervøs for mødet, herunder for at blive fyret eller bebredt, og selv har dårlig samvittighed over at 'svigte sit arbejde'
- Hold dig fra lange sætninger og komplicerede diskussioner (på dette tidspunkt i forløbet). Medarbejderen vil dels have svært ved at koncentrere sig, dels have svært ved at gennemskue, om der blev sagt noget mellem linjerne

## Når raskmelding nærmer sig

### CASE

*Frederik starter på arbejde efter 2½ måneds sygemelding. Frederik føler sig tryk ved, at der er en fast plan for opstarten, både med timer, skånehensyn og med afgrænsede opgaver, så de første uger går godt, selvom han er meget træt. Efter en måned får Frederik et mindre tilbagefald og må blive hjemme et par dage. Frederik er netop gået i gang med en opgave, han var tovholder på før sygemeldingen, og hans kollegaer har været nødt til at spørge ham om en del ting undervejs. Frederiks tidsplan er begyndt at skrige, så han flere gange er blevet længere tid på arbejde end aftalt.*

Det er en god ide at fastholde de rammer og aftaler, I har sat i værk, hvis de virker, også efter at medarbejderen er begyndt at ligne sit gamle jeg. Det kan være svært som medarbejder at vurdere, hvor meget man kan, når man er begyndt at få det bedre.

Ofte vil det være din medarbejder selv, der er mest utålmodig for at få overstået perioden med skånevilkår, og det betyder, at han let kommer til at smide alle hensyn ud af vinduet, når han fornemmer at have fået det bedre og har mere overskud. Problemet er, at han godt nok kan mere end før, men langt fra så meget som tidligere, og derfor stadig har behov for skånehensyn.

Som leder er det en god ide, hvis du løbende holder øje med, hvor mange opgaver, medarbejderen får. Bliver medarbejderen ved med at gå hjem til aftalt tid? Hold også fast i de ugentlige/halvmånedlige evalueringssamtaler, selvom det måske opleves, som om behovet ikke er så stort mere.

Dertil kan det have stor betydning, at man selv har is i maven ved tilbagefald og signalerer til din medarbejder, at det ikke er en katastrofe, men at I bare holder en mindre pause i optrappingsforløbet.

## Hvordan forebygger vi tilbagefald?



Når din medarbejder er ved at være rask igen, er det altid en god ide at se på, om der er mere generelle forhold på arbejdspladsen, der har været med til at gøre vedkommende syg. Kan I gøre noget ved de forhold?

De øvrige medarbejdere kan ofte på samme måde have gavn af disse overvejelser for at forebygge yderligere sygdoms-

meldinger. Det er jo sjældent muligt at tilføre ret mange ekstra økonomiske eller personalemæssige ressourcer, men meget kan bedres ved tydeligere afklaring.

Her er nogle af de vigtige områder, du kan undersøge, evt. ved at spørge dine medarbejdere:

### Kender alle deres roller?

- Er det helt tydeligt for alle, hvordan rollerne er fordelt i gruppen?
- Er der overensstemmelse mellem den formelle rolle- og ansvarsfordeling, og hvad der sker i praksis?
- Er der områder, hvor dine medarbejdere kan være i tvivl om rolle-, ansvars- og kompetencedelingen?
- Er det helt tydeligt for dine medarbejdere, hvem der har ansvaret i konkrete samarbejdsopgaver?

### Hvad er succeskriterierne?

- Ved dine medarbejdere præcis, hvornår du som leder synes, de har gjort det godt nok?
- Kan du og dine medarbejdere have forskellige opfattelser af, hvor grundig opgaveløsning, der skal til? Har de brug for mere konkret vejledning her?

## Hvad skal prioriteres?

- Ved dine medarbejdere, hvilke opgaver du ser som vigtigst, og hvad der godt må nedprioriteres, hvis ikke alt kan nås?
- Har du givet dine medarbejdere en tydelig udmelding vedrørende prioritering af opgaverne, så de ved, hvad der ikke skal løses i pressede perioder?
- Er du sikker på, at din udmelding har været konkret og handleanvisende nok til at medarbejderne ved, hvad de skal gøre?
- Er der behov for løbende dialog mellem jer, og har du anvist muligheder for at personalet kan give feedback i forhold til problemer med at implementere prioriteringerne i hverdagen?
- Er der bestemte opgaver, der kræver mere hjælp til at definere, hvordan man konkret kan løse dem på kortere tid eller med en mindre indsats?



## Passer tid og opgaver sammen?

- Er der grundlæggende overensstemmelse mellem den samlede sum af opgaver og den samlede arbejdstid? Er der bestemte opgaver, der har tendens til at fylde for meget eller er særligt svære at afgrænse?

## Hvilke støttemuligheder er der?

- Er der tiltag, der kunne aflaste eller løse problemer med opgaver, der kræver for meget? Fx administrativ støtte, supervision (evt. i en periode), mentorordning, sidemandsoplæring, samtaler med leder eller anden ressourceperson, gennemgang af opgaver/ansvarsområder sammen med leder?
- Kan du som leder bruge mere tid på at følge op på problemstillingerne eller på at give mere tydelig sparring og feedback?

### Er samarbejdet konfliktfyldt?

- Hvilke støttemuligheder er der behov for til de involverede parter?
- Kan I indgå konkrete aftaler for, hvordan man omgås, samarbejder og kommunikerer om bestemte opgaver?
- Er der en del af konflikten, der bunder i uklare retningslinjer eller uenighed om mål/værdier for opgaveløsning eller samarbejdsform? I så fald, hvordan kan du som leder gøre det tydeligere eller tydeliggøre dit standpunkt?
- Har I behov for ekstern rådgivning?

### Ved dine medarbejdere nok?

- Får du meldt ud ofte nok, hvad status er på de områder, der kan give anledning til usikkerhed eller bekymring? Dette uanset om der er sket afgørende nyt i sagen?
- Kan du lave et nyhedsbrev i en periode, hvor du opdaterer medarbejderne om de ting, der er svære og om, hvor langt du/I er med løsninger?
- Kan du arrangere et møde med fokus på afklaring af f.eks. prioriteringer i opgaverne?
- Kan der være behov for, at du på et afdelingsmøde repeterer allerede aftalte arbejdsgange, der måske er begyndt at skride, og giver plads til dialog-runde, hvor medarbejderne får mulighed for at fortælle, hvad barriererne for at følge arbejdsgangene er?
- Er der behov for at understøtte dialog mellem forskellige teams/afdelinger omkring, hvor snitfladerne ikke fungerer, og hvordan man sammen kan løse det?

### Er de bange for at miste jobbet?

- Orienterer du dine medarbejdere tilstrækkeligt og fortløbende i perioder med øget jobusikkerhed, også selv om du måske ikke kan melde noget konkret ud?
- Er din kommunikation flerstrengt nok? Information om fakta kan ikke stå alene i perioder med usikkerhed om arbejdssituationen. Inddrag også 'bløde' informationer: Fortæl fx dine medarbejdere, at du påskønner dem, er glad for, at de klør på alligevel, og at du naturligvis vil orientere dem, så snart du ved mere. Giv evt. en foreløbig tidshorisont for dette.

Held og lykke med genopstarten! Er du i tvivl, så vær ikke bleg for at søge råd og sparring. Ingen er eksperter i disse forhold fra dag ét, men med en åben tilgang kan I komme igennem processen på en ordentlig måde.

## Din medarbejder har sygemeldt sig med stress. Hvad gør du?

Pjecen her er en håndsrækning til ledere, der ønsker at hjælpe deres medarbejdere godt tilbage i arbejde.

Du får gode råd om, hvordan du som leder tager de første skridt til kontakt, formulerer en plan for medarbejderens tilbagevenden og sætter relevante tiltag i værk for at forebygge tilbagefald.

Du får også svar på, hvilken rolle kommunen, egen læge og sagsbehandler kan spille under en sygemelding - og hvordan du kommunikerer med de andre medarbejdere, der ikke er sygemeldte.

### Pjecen er udarbejdet af:

Lisa Nelholt, psykolog (aut.)

**Kontakt:** [lisa.nelholt@vest.rm.dk](mailto:lisa.nelholt@vest.rm.dk)

### Download pjecen:

[www.arbejdsmedicin-midt.dk/dk/patientinformation/pjecerogfoldere](http://www.arbejdsmedicin-midt.dk/dk/patientinformation/pjecerogfoldere)