

## Inspirationsguide til dialoger og ledelsesopgaver i Farezonen

Hvis helt eller delvist sygefravær skal undgås med en medarbejder der er svært stressramt i Farezonen, kræver det som regel en drastisk modifikation i arbejdsopgaver og evt. arbejdstid.

Den stressramte i farezonen kan være ude af stand til selv at komme med løsningsforslag eller se muligheder. Som leder kan det derfor være nødvendigt at styre og i et vist omfang i højere grad tage ansvar for at træffe beslutninger og lægge en overskuelig plan. Det kan være en svær balance at tage over og samtidig udvise respekt og omsorg for medarbejderens behov og ønsker, men jo bedre du kender medarbejderen, og jo mere dialog der har været forud i forløbet, jo større sandsynlighed er der for, at du lykkes.

Du skal i øvrigt ikke tøve med at foreslå en deltidssygemelding, hvis der er klare tegn på, at medarbejderen befinder sig i farezonen, og du fornemmer, at en egentlig sygemelding er på vej. Det kan være det, der gør, at læsset ikke for alvor vælter. Undersøgelser viser, at stressramte medarbejdere, der er deltidssygemeldt, hurtigere kommer tilbage på fuld tid, sammenlignet med fuldtidssygemeldte<sup>1</sup>. En af forklaringerne er, at det er lettere at træppe op til fuld tid for en medarbejder, der ikke har været helt væk fra arbejdspladsen i længere tid, men i stedet har haft en daglig eller ugentlig kontakt med sine kolleger. En særlig opmærksomhed bør være på den faldgrube, at I ikke sammen får foretaget en tilstrækkelig prioritering (og bortprioritering), således at den deltidssygemeldte føler, at vedkommende fortsat skal løse alle sine opgaver blot på den halve tid.

### Inspiration til bekymringsdialogen med en medarbejder i Farezonen

Hvis der ikke har været dialog forud kan du finde inspiration til den indledende dialog med en meget stressramt medarbejder herunder.

Ræk ud til medarbejderen så tidligt som muligt. Vær ærlig og direkte når du rækker ud til medarbejderen. Sig fx: "Jeg vil gerne invitere dig ind til en dialog, fordi jeg er bekymret for din trivsel/arbejdsbelastning".

Orienter medarbejderen om at tillidsrepræsentanten, arbejdsmiljørepræsentanten eller anden bisidder kan deltage i samtalen, hvis medarbejderen ønsker det.

Du kan evt. bruge jeres guidelines/retningslinjer som udgangspunkt for dialogen. Fortæl medarbejderen om din bekymring. Lyt og udvis forståelse. Kom med konkrete forslag til relevant støtte/tiltag I kan sætte i værk for at forsøge at reducere medarbejderens oplevelse af stress og belastning, og lav en aftale om et opfølgingsmøde, hvor I sammen drøfter om de tiltag I har sat i værk/afprøvet har haft en effekt.

Det er en god idé på dette tidspunkt at opfordre medarbejderen til at gå til egen læge, informere om muligheden for professionel sparring/støtte fx og evt. hjælpe medarbejderen til at få igangsat psykologhjælp.

### Inspirationsspørgsmål til bekymringsdialogen i Farezonen:

- Hvordan har du det?
- Jeg har lagt mærke til/er blevet gjort opmærksom på.... Derfor er jeg bekymret for om du er mere presset end hvad godt er i øjeblikket/om du er på vej til at bevæge dig ud i Farezonen?
- Har du en fornemmelse for om der er forhold her på arbejdspladsen der er med til at belaste dig?
- Jeg vil foreslå at vi sætter følgende tiltag i gang (bortfald/prioritering af opgaver, hel eller delvist sygefravær, psykologhjælp etc.)
- Har du nogle andre forslag til hvordan vi med det samme kan reducere pres/belastning for dig?
- Hvilken yderligere hjælp og støtte fra mig eller dine kollegaer kan du have brug for?

Afslut samtalen med en tydelig, fælles plan for hvilke tiltag I sætter i værk for at forsøge at afhjælpe situationen og hvornår I følger op. Brug evt. skemaet herunder.

Tiltag	Ansvarlig	Opfølgning

<sup>1</sup> Ladegaard et al., 2012 og 2013



OBS! De aftaler, der bliver lavet for den stressramte medarbejder, vil som regel have indflydelse på de øvrige medarbejdere, da de i et eller andet omfang skal være med til at løfte nogle af opgaverne og måske yde mere, end de plejer. Her er det også påkrævet, at du som leder tager ansvar for at foretage de nødvendige prioriteringer, tager dialogen med kollegerne og får kommunikeret klart og tydeligt om de aftaler, der er indgået.

### Sygefravær på grund af stress i Farezonen

Det er ikke altid at sygefravær kan undgås, og under sygefravær er det vigtigt at du som leder holder løbende kontakt med den stressramte medarbejder og viser interesse for denne. Samtalerne kan være telefoniske eller ved fysisk fremmøde, alt afhængig af hvordan den stressramte har det.

Følg arbejdspladsens retningslinjer for sygefraværssamtaler. Formålet med sygefraværssamtaler er, at du og medarbejderen i fællesskab søger at finde løsninger, der kan forkorte sygefraværet. En god dialog baner vejen og øger muligheden for en vellykket tilbagevenden. Sørg for at vise interesse, og tal med medarbejderen om det, der er svært. Du kan for eksempel spørge ind til, hvad medarbejderen selv tænker om sit sygdomsforløb, og hvad vedkommende har brug for med henblik på at komme tilbage. Fortæl også medarbejderen, hvad I som arbejdsplads kan tilbyde. En vigtig del af samtalen er, at I får afklaret medarbejderens parathed og tidshorisont for at komme tilbage. Det er desuden vigtigt, at I aftaler, hvad der skal kommunikeres til kollegerne.

### Guide til sygefraværssamtalen med den stressramte medarbejder

#### Formålet

Samtalen skal handle om, hvornår og hvordan den stress-sygemeldte kan vende tilbage til arbejdet. Du og medarbejderen skal i fællesskab, så vidt det er muligt, finde løsninger, der kan forkorte sygefraværet.

#### Din rolle og dit ansvar som leder

Du skal sørge for at overholde formalia for sygefraværssamtaler. Søg evt. professionel personalejuridisk sparring, hvis du er i tvivl eller har brug for hjælp.

- Du har som nærmeste leder ansvaret for at indkalde til sygefraværssamtalen. Du skal holde en samtale med en sygemeldt medarbejder senest fire uger efter første fraværdsdag. På baggrund af samtalen skal der indberettes oplysninger om fraværet til kommunen for at få sygedagpenge refusion.
- Du kan som leder tage initiativ til, at I får udarbejdet en mulighedserklæring (jf. sygedagpengeloven). Formålet med erklæringen er at afdække, hvad medarbejderen kan på trods af sin sygdom.
- Du kan udarbejde en fastholdelsesplan. Medarbejderen kan bede om det, men du kan også selv tage initiativet. Planen beskriver, hvordan og hvor hurtigt medarbejderen kan komme tilbage på fuld styrke. Planen giver medarbejderen tryghed for, at I som arbejdsplads ønsker at han/hun kommer tilbage efter sin sygdom. Det er vigtigt at opsummere og fastholde konklusioner og aftaler fra samtalen.
- Skriv aftaler og vigtige ting ned. Hold fokus på det arbejds-mæssige og på hvilke løsninger, I kan nå frem til. Du er ikke medarbejderens terapeut eller læge. Vær ærlig og realistisk i dialogen, herunder hvad du som leder og I som arbejdsplads kan hjælpe med.
- Gør klart for medarbejderen, at vedkommende har medbestemmelse i situationen. Når tidspunktet for, at medarbejderen er klar til at vende tilbage nærmer sig, skal I tale om, hvilke opgaver der skal udføres (Se guiden til "Trinvis tilbagevenden og gradvis optrapning" nedenfor).
- Husk på, at medarbejderen kan være sårbar omkring sin situation. Det, du siger, kan let tolkes negativt af en medarbejder med stress. Det er vigtigt, at du som leder kan være lyttende og udvise interesse, omsorg og respekt for medarbejderen og den værdi, vedkommende tilfører arbejdspladsen. Forstå, at medarbejderen kan føle sig truet på både sin faglige identitet og den sociale situation.

#### Faser i selve samtalen

- Rammen sættes – formål og forventningsafstemning. Tag afsæt i formålet med en sygefraværssamtale generelt, og spørg til medarbejderens forventninger.
- Status på medarbejderens tilstand og situation. Skab overblik over situationen – undgå at konkludere for tidligt.
- Afdækning af handlemuligheder på det nuværende tidspunkt. Hvis relevant, husk at kommunikere hvilke støtte- og behandlingsmuligheder, I kan tilbyde. Hvis medarbejderen er klar til at vende tilbage, så tal om, hvordan det forløb kan gribes an – se værktøjet "Guide til trinvis tilbagevenden og gradvis optrapning".
- Indgåelse af konkrete aftaler. Fasthold jeres aftale på papir. Aftal gerne et konkret tidspunkt for opfølgning.

Sørg for at disponere samtalen i forhold til tidsrammen.

#### Inspirationsspørgsmål til sygefraværssamtalen med den stressramte medarbejder

Der er ikke en facitliste for, hvilke spørgsmål du som leder skal stille. Det afhænger af den konkrete situation og du kan lade dig inspirere og plukke af spørgsmålene nedenfor. Men husk, at du ikke må spørge, hvad medarbejderen fejler – de fleste vil dog på eget initiativ fortælle dig, hvad de fejler.



Du kan hente inspiration i følgende spørgsmål:

- Vil du starte med at fortælle lidt om, hvordan du har det?
- Er der noget, jeg som leder eller vi på arbejdspladsen kan gøre for at støtte op om dit forløb og din tilbagevenden?
- Har du haft overvejelser om, hvorvidt der er nogle af dine arbejdsforhold, der er medvirkende til, at du er sygemeldt?
- Har du haft overvejelser om hvad, der skal være anderledes, når du kommer tilbage, så vi kan undgå, at du bliver overbelastet?
- Kan du sige noget om, hvor lang tid du forventer at være sygemeldt?
- Har du talt med din læge?
- Hvilke af dine normale opgaver vil være vanskelige for dig at udføre til at starte med? Er der andre opgaver, der vil være nemmere?
- Hvordan kan vi i fællesskab lave en plan for, hvordan du kommer godt i gang igen?
- Hvordan synes du, at vi bedst kan være i kontakt i den periode, hvor du fortsat er sygemeldt?
- Hvad skal vi aftale, at vi fortæller dine kolleger?
- Hvordan har du oplevet samtalen i dag?
- 

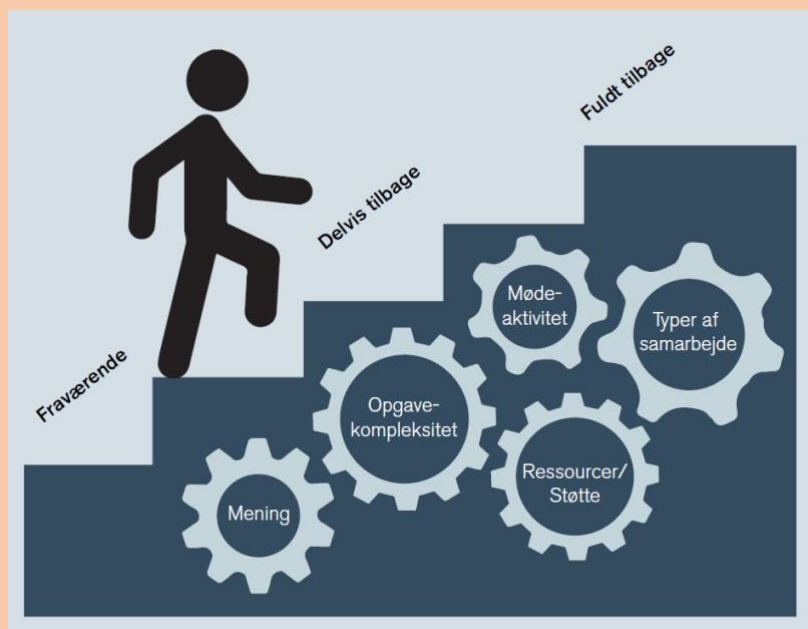
### Når medarbejderen skal vende tilbage efter sygefravær på grund af stress.

Når den stressramte medarbejder skal vende tilbage efter sygefravær skal du udarbejde en plan for tilbagevendingen sammen med medarbejderen, hvor I forholder jer til både arbejdstid, opgavetyper og arbejdsmængde. Aftale et møde, hvor I udarbejder planen. Aftal, hvad der skal meldes ud til kollegerne – og lav en række konkrete opfølgingsmøder, hvor I får lejlighed til at tale om, hvordan det går, og om der er behov for at justere planen.

Et vigtigt skridt i forbindelse med tilbagevenden er, at I får lavet en fælles undersøgelse af, om der er forhold på arbejdspladsen, der har medvirket til at udløse stress. I givet fald skal tiltag i forhold til disse med ind i jeres plan.

I kan bruge figuren nedenfor, som en ramme for jeres dialog. Trappen angiver opgaven med at tilrettelægge den trinvise stigning i antallet af timer. De fem knapper angiver nogle af de faktorer, der undervejs kan skrues på i processen med at få medarbejderen tilbage på fuld tid, både i forhold til antallet af timer og arbejdsopgaver. Slut af med at lave konkrete aftaler om:

- Arbejdstid
- Arbejdsopgaver
- Samarbejdsflader



### Trinvise tilbagevenden.

Hvor mange timer skal medarbejderen starte op med? Hvad er den rigtige kombination af arbejdsdage og hvile-/restitutionsdage? Hvordan skal der bygges op til fuld tid?

Der er stor forskel på at starte op med at være på arbejde nogle få timer eller få dage om ugen og så at starte op på fuld tid. Hvis der har været tale om alvorlige stress-symptomer, kan det tage lang tid, før arbejdsniveauet er tilbage på sædvanligt niveau.

### Stress stopper vi sammen



Eftersom medarbejderen måske kan føle sig presset tilbage, før vedkommende føler sig klar, kan du med fordel give udtryk for, at du – og arbejdspladsen – har forståelse for, at det er en proces, der tager tid. Også selvom du måske som leder er optaget af de driftsmæssige udfordringer, du og kollegerne har som følge af en sygemeldt medarbejder (dem bør du ikke dele med medarbejderen).

Det er også vigtigt at vide, både for dig som leder og for medarbejderen, at der kan komme tilbagefald. Dermed også sagt at der kan være brug for at justere aftalerne undervejs.

Lav en plan uge for uge, hvor I laver en gradvis opjustering af timetallet. Husk, at det ofte vil være mindre, end I tror. Det er bedre at starte lavt og skrue langsomt op end at risikere en gensygemelding. En tommelfingerregel kan være, at medarbejderen starter op midt i arbejdsugen med nogle få timer. I den første hele arbejdsuge kan der være tale om, at medarbejderen arbejder to til tre timer om dagen med en eller to restitutionsdage i løbet af ugen. En restitutionsdag kan være en decideret hviledag, eller en dag hvor medarbejderen går til behandling eller får professionel rådgivning.

Optrapning til fuld tid kan herefter ske over en periode på to til tre måneder – alt afhængig af sværhedsgrad.

Se eksempel på plan for trinvis tilbagevenden til 37 timers arbejdsuge over en periode på 13 uger nedenfor<sup>2</sup>:

Uge	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
1	-	-	R	2	2
2	2½	2½	R	2½	2½
3	3	3	R	3	3
4	3½	3½	R	3½	3½
5	4	4	R	4	4
6	4½	4½	R	4½	4½
7	5	5	R	5	5
8	5½	5½	R	5½	5½
9	6	6	R	6	6
10	6½	6½	R	6½	6½
11	7	7	R	7	7
12	7½	7½	4	7½	7½
13	7½	7½	7½	7½	7½

R=restitutionsdag (en hviledag eller en dag, hvor medarbejderen går til behandling eller får professionel rådgivning). Tallene under ugedagene angiver antal timer per dag i genopstartsperioden.

### Gradvis optrapning af opgaver og andre aktiviteter

Howdan kan du som leder sammen med medarbejderen i fællesskab få tilrettelagt en gradvis optrapning af opgaver – både i forhold til type og mængde – der matcher medarbejderens aktuelle arbejdsevne, og som samtidig giver mening for og motiverer medarbejderen til at starte igen? Hvordan kan I samtidig medtænke støttemuligheder, samarbejdsrelationer og mødeaktiviteter mv.?

Den mest oplagte 'knap' at skrue på vil ofte være opgavekompleksiteten, hvor man for eksempel forholder sig til, om opgaverne er mere rutineprægede og forudsigelige, eller om de kræver særlig stillingtagen, koncentration og overblik. Faktorer som tempo, deadlines og eneansvar spiller også ind.

Det vil ofte være hensigtsmæssigt at starte med rutineprægede opgaver, da der i forbindelse med stress ofte vil være en række kognitive "restsymptomer", der kan påvirke medarbejderens evne til at koncentrere sig, bevare overblikket og blive presset ved et højt tempo. Spørg medarbejderen, hvilke opgaver vedkommende oplever som mindre krævende, og drøft i samme ombæring eventuelle behov for støtte. Hvis der ikke er sådanne enkelte opgaver, præget af rutine og forudsigelighed i medarbejderens funktion – eller i det hele taget i afdelingen – bør I overveje, om det er for tidligt for medarbejderen at starte, og I bør drøfte mulighederne for at indgå i eller aflaste en helt anden funktion. Her skal du være opmærksom på, at dette kan føles som et nederlag for medarbejderen. Mange medarbejdere lægger stor vægt på deres arbejde og deres høje faglige niveau, og det kan gøre det vanskeligt for dem at skulle løse opgaver under det tidligere niveau, også selv om det kun er for en kortere periode.

<sup>2</sup>Jævnfør "Guide til ledere: Sådan hjælper du bedst en stressramt medarbejder tilbage til arbejdet" find guiden på: [www.aalborguh.rm.dk](http://www.aalborguh.rm.dk)



Mange kan også have et ønske om at vise over for sig selv og arbejdspladsen, at man fortsat er dygtig og ansvarlig. Det kan være svært at acceptere, at man ikke helt fungerer, som man plejede. Hvis det er tilfældet, er det vigtigt at få talt om, hvordan medarbejderen kan håndtere det, og det er vigtigt at forsikre vedkommende om, at det ikke er en degradering, men et led i at bringe medarbejderen tilbage til den funktion, medarbejderen havde tidligere.

I det hele taget er det vigtigt at have øje for medarbejderens oplevelse af mening og motivation i forbindelse med løsningen af sine opgaver. Det kan være, at en medarbejder kan starte op med mere krævende opgaver, hvis der samtidig justeres på nogle af de andre "knapper". Måske kan man aftale, at en medarbejder i en periode kan få mere tid til konkrete opgaver, samtidig med at der drosles ned på andre aktiviteter. Men du skal som leder sørge for at realitetstjekke, hvad der er muligt. Sørg for at planlægge opfølgingsmøder, hvor du sammen med medarbejderen løbende gør status i forhold til, om planen holder eller skal ændres.

Den gode dialog mellem dig og medarbejderen spiller en central rolle for, om en fuld tilbagevenden til arbejdet lykkes. Det kan undervejs være relevant at inddrage bistand fra psykologer eller læger, for eksempel i forbindelse med de såkaldte mulighedserklæringer. I takt med, at medarbejderen er tilbage på arbejde, kan I se på opgaver med en højere grad af opgavekompleksitet og måske et lidt større omfang. Det kan eksempelvis være opgaver med mere ansvar til medarbejderen og opgaver, der stiller krav om overblik og koncentration. Drøft løbende eventuelle behov for støtte og medarbejderens oplevelse af mening og motivation i forbindelse med løsningen af disse opgaver.

### Hvis det ender med en afskedigelse

Med en god indsats, en tæt dialog og et godt samarbejde under sygefraværet, vil det i langt de fleste tilfælde lykkedes at få medarbejderen godt tilbage på arbejdspladsen igen. Det er dog også vigtigt at erkende, at der kan være en risiko for, at en stressramt medarbejder ikke kommer tilbage til arbejdspladsen. Hvis der tegner sig et klart billede af, at der ikke er udsigt til, at den stressramte medarbejder kan komme tilbage, fuldt, varigt og på almindelige vilkår (de vilkår arbejdspladsen har behov for) inden for den nærmeste – eller en overskuelig – fremtid må lederen/arbejdsgiveren i forhold til den konkrete situation vurdere om en afskedigelse, alt andet lige, kan være det rigtige valg. Hvis du har en HR-afdeling, så vil de kunne bistå dig med konkret vejledning og rådgivning. Ellers kan det være en god idé at opsøge professionel personalejuridisk rådgivning og evt. ledersparring.

Med i vurderingen bør naturligvis indgå historik og sygeforløb, erklæringer fra lægen med henblik på vurdering af arbejdsevne og mulighed for at vende tilbage. Andre vigtige faktorer, som indgår i vurderingen, er muligheden for at foretage tilpasninger i jobfunktion. Som leder skal du i høj grad også medtænke hensynet til opgaveløsningen og den daglige drift.

Hvis afskedigelse ender med at blive resultatet, så er det vigtigt, at beslutningen ikke kommer som den helt store overraskelse for medarbejderen. I givet fald vil det meget vel kunne være et tegn på, at man som arbejdsplads ikke er lykkedes godt nok med sin kommunikation og kontakt til medarbejderen undervejs i sygeforløbet.

Du skal derfor som leder have mod til, på det rette tidspunkt, at italesætte overfor medarbejderen, hvordan hensynet til opgaveløsningen og den daglige drift begynder at presse sig på.

En afskedigelse er altid svær, men hvis det kommer dertil, er det vigtigt at processen bliver ordenligt, at du som leder har mod til at gøre de rigtige ting på de rigtige tidspunkter, og får hjulpet medarbejderen godt videre.

