



# Vend godt tilbage til arbejde efter stress

## Guide til den gode proces, de vigtige dialoger og de rette handlinger

*Denne guide henvender sig til **dig som er sygemeldt med stress** og **dig som leder**, der har en medarbejder som er sygemeldt med stress. Guiden er lavet med udgangspunkt i forskningsbaseret viden og præsenterer konkrete og trinvis værktøjer, der hjælper jer til sammen at aftale og sikre de nødvendige handlinger for en god og varig tilbagevenden til arbejdet efter sygemelding.*

### Fonden Mental Sundhed

Udviklet af

Yun Ladegaard Ph.d. Erhvervspsykolog

Janne Skakon Ph.d. Erhvervspsykolog

April 2022 © Fonden Mental Sundhed



FONDEN  
MENTAL SUNDHED

# Hvordan sikres en god og varig tilbagevenden til arbejdet efter sygemelding pga. stress?

*I denne guide finder I konkret og brugbar viden og værktøjer, som I kan bruge som udgangspunkt for samtaler om tilbagevenden til arbejdet og efterfølgende fastholdelse i arbejdet.*

Forholdene mellem ledere og medarbejdere er forskellige. Nogle er vant til at arbejde tæt sammen og kender hinanden godt, mens andre ikke ser hinanden så meget i det daglige arbejde og måske ikke kender hinanden så godt.

Tillid og tryghed i relationen mellem medarbejder og leder kan danne et vigtigt fundament for en god dialog om tilbagevenden til arbejde. Hvis I kender hinanden godt og er vant til at tale åbent om tingene, så letter det samtalerne om stressbelastninger og tilbagevenden til arbejde. Men uanset hvordan jeres forhold normalt er, kan samtaler ifm. sygemeldinger opleves sårbare for både medarbejder og leder.

Formålet med denne guide er at skabe retning og lette samtalerne, for i sidste ende at skabe en bæredygtig tilbagevenden til arbejdet efter stresssygemelding.

## I guiden får I viden og værktøjer:

- ✓ Viden om stresssygemeldinger og vigtige opmærksomheder ift. organisation, kollegaer og andre
- ✓ Samtaleværktøj som I kan benytte ved eks. sygefraværssamtalen, så I taler om det vigtigste og har samme udgangspunkt
- ✓ En skabelon til en realistisk plan for tilbagevenden til arbejdet
  - Tidsplan
  - Opgaver
  - Ugentlig opfølgning og tilpasning af plan
- ✓ Guidelines til at sikre bæredygtig tilbagevenden til arbejdet

Guiden kan også bruges forebyggende ved risiko for sygemelding pga. længerevarende stress og pres.

# Hvad er stress og hvorfor kan man blive syg af det?

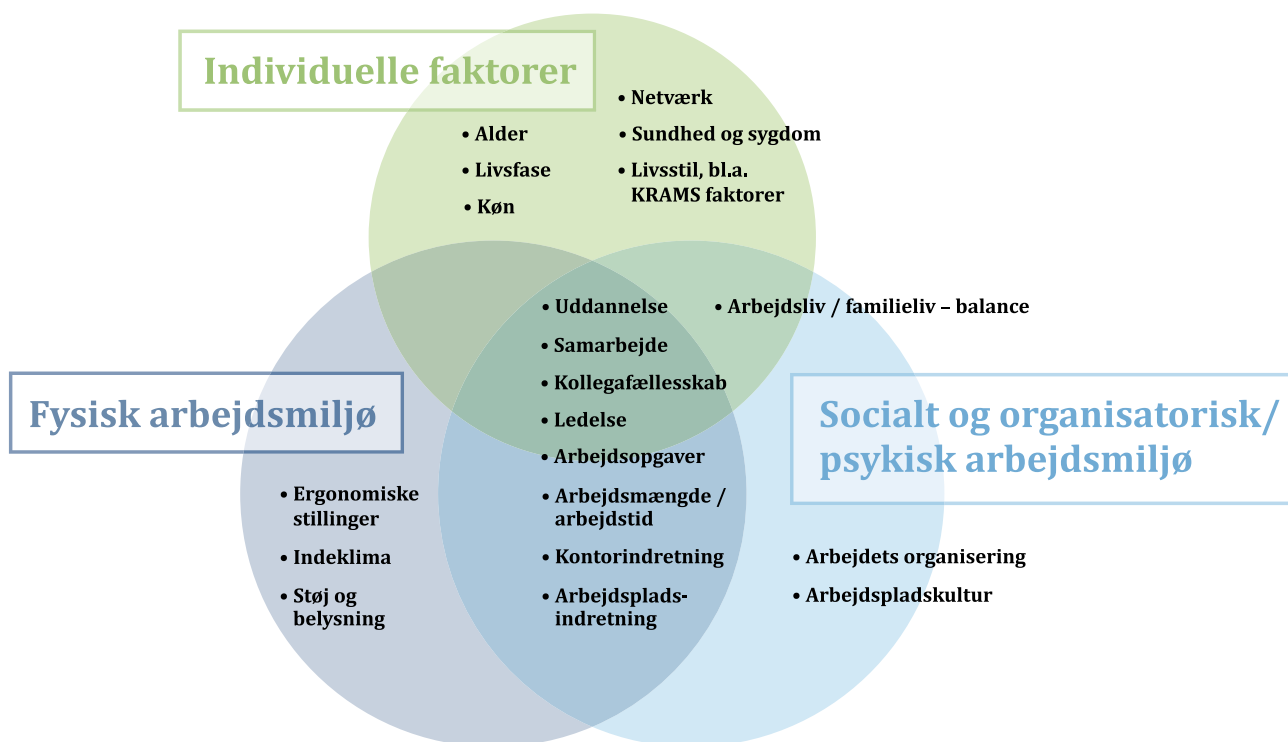
Stress er ikke i sig selv en sygdom, men det er kroppens reaktion på belastning. Kortvarig stress mobiliserer parathed og fokus, og kan gøre os i stand til at yde en ekstra indsats og er derfor hensigtsmæssig.

Hvis vi derimod ofte er stressede eller oplever stress i længere perioder, så får kroppen ikke den nødvendige tid til at genopbygge og restituere og immunforsvaret svækkes. Det slider på kroppen og den bliver mere sårbar overfor sygdom. Er stresstilstanden vedvarende, kan det lede til fysisk og psykisk sygdom.

## Hvorfor bliver vi stressede

Vi bliver stressede, når vi ikke synes, at vi kan magte det, vi skal. De negative konsekvenser af stress opstår, når de belastninger, krav eller udfordringer, som omgivelserne stiller til os – eller som vi stiller til os selv – overstiger de ressourcer og muligheder, som vi har til rådighed. En oplevet ubalance over længere tid kan medføre langvarig stress. Belastninger såvel som ressourcer findes på flere områder i et menneskes liv, og uanset hvor de findes vil det kunne påvirke både arbejdet og privatlivet.

## Faktorer som har betydning for trivsel, stress og sygefravær



*Faktorer indenfor kategorierne fysisk arbejdsmiljø, socialt og organisatorisk arbejde samt individuelle faktorer kan gensidigt påvirke hinanden.*

Mange tænker måske, at stress primært skyldes travlhed, men travlhed alene er sjældent årsagen. Stress på arbejdet opstår også pga. uklare rammer omkring arbejdet, eller en oplevelse af ikke at kunne imødekomme kravene, f.eks. hvis opgaverne ikke kan løses tilfredsstillende med de ressourcer, der er til rådighed. Stress kan f.eks. opstå, hvis arbejdets succeskriterier er uklare, eller hvis der er udfordringer med arbejdsgange, som måske

fører til misforståelser, som igen kan udmunde i samarbejdsproblemer og konflikter.

Stress kan også skyldes forhold i privatlivet, her kan f.eks. syge pårørende, skilsmisse, økonomiske bekymringer eller flytning opleves som store belastninger. Hvis der både er forhold på arbejdet og i privatlivet som presser på samme tid, kan det være ekstra udfordrende.

# Symptomer på stress

## Fysiske symptomer

- Indre uro
- Hovedpine
- Hjertebanken
- Mavesmerter
- Nedsat potens
- Vægttab eller -øgning
- Hyppige infektioner
- Forværring af kronisk sygdom

## Psykiske symptomer

- Ulyst
- Træthed
- Irritabilitet
- Hukommelsesbesvær
- Koncentrationsbesvær
- Angst
- Nedsat humoristisk sans
- Depression

## Adfærdsmæssige symptomer

- Søvnløshed
- Uengagerethed
- Hyperventilation
- Aggressivitet
- Nedsat præstationsevne
- Ubeslutsomhed
- Øget brug af stimulanser
- Øget sygefravær

## Tal om kilderne til stress

Samtaler om kilder til stress ifm. en stress-sygemelding kan være sårbare for både leder og medarbejder. Situationen med en sygemelding kan være en kilde til dårlig samvittighed for både leder og medarbejder. Som leder kan man tænke over hvorfor man ikke greb ind tidligere. Som sygemeldt kan man have dårlig samvittighed over ikke at kunne bidrage til arbejdsfællesskabet som normalt. Det kan også være frustrerende, at det tager tid at komme sig, på trods af de bedste intentioner og ønsker om at vende hurtigt tilbage.

Dårlig samvittighed og skyldfølelse kan dog føre til et behov for at forsvare sig selv og sine handlinger. Det er derfor vigtigt med en anerkendende tone samt at tilgive sig selv og hinanden for det, som er sket. Hold gerne fokus på hvad I og arbejdspladsen kan lære og de muligheder og behov, der helt aktuelt er til stede.

Uanset hvad der har været kilderne til stress, så har I som medarbejder og leder interesse i at finde nogle gode konkrete løsninger for tilbagevenden til arbejdet og sammen se på, hvordan der kan skabes læring for jer selv og arbejdspladsen, samt om der er behov for justering i arbejdet.

## Råd

- ✓ Betragt den stressrelaterede sygemelding på linje med en arbejdsulykke – hvad kan I lære?
- ✓ Fokusér på rammerne for- og indholdet i arbejdet – er der behov for at justere?
- ✓ Kig tilbage for at undersøge og forstå, tilgiv om nødvendigt jer selv og hinanden – og kig så frem for at håndtere og komme godt videre
- ✓ Sørg for, at den sygemeldte medarbejder har adgang til professionel hjælp, som har dokumenteret positiv effekt til behandling af stress

Forskning viser, at når medarbejdere oplever stress, så er arbejdet ofte en væsentlig kilde hertil. Det er derfor vigtigt at se på, om der kan være behov for at justere på noget i arbejdet.

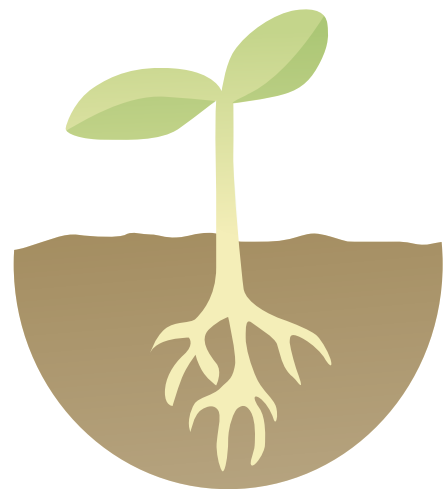
## Typiske kilder til stress i arbejdet

- Samarbejdsproblemer, konflikter eller klager
- Manglende adgang til social støtte og hjælp fra kollegaer og ledelse f.eks. hvis man arbejder meget alene
- Uklare organisatoriske prioriteringer, hvor mange opgaver har højeste prioritet
- Uklare eller uhensigtsmæssige arbejdsgange
- For mange opgaver og for lidt tid
- Uklare forventninger til kvalitet
- Oplevelsen af ikke at kunne levere det, som der er behov for i arbejdet og føle sig personligt ansvarlig for resultatet
- Deadline, evt. med konsekvenser for organisationen, kollegaer, kunder eller borgere, hvis man ikke når det
- Oplevelse af at borgere, patienter eller kunder ikke får den optimale behandling
- Forandringerne i arbejdet, som fører til uklare roller eller job-usikkerhed
- Psykologisk utryghed som gør, at man ikke tør bede om hjælp eller tale om fejl

## TIP: Tag fat i problemets rod

Et tip til reelt at håndtere belastninger er at undersøge 'problemet bag problemet'. Eksempelvis kan samarbejdsproblemer, der vurderes som en alvorlig stressfaktor, udspringe af uklare eller uhensigtsmæssige arbejdsgange.

Det er her vigtigt både at tage hånd om relationen, dvs. samarbejdsproblemet, men også se bag om dette og identificere, hvad der er behov for ift. arbejdsgangene. Skyldes det f.eks. uklare prioriteter som gør, at den enkelte må nedprioritere visse opgaver, eller uklar ansvarsfordeling og mandat, manglende procedurer for overlevering mellem personer eller ressourceangel? For så er det også her, at der skal tages fat om problemets rod.



## Er sygemelding en god idé?

Der kan herske en ide om, at stress-sygemeldinger bør undgås for enhver pris. Det kan handle om, at man er bange for at stresssygemeldingen bliver omfattende og ressourcekrævende, eller at man ikke vil associeres med et dårligt arbejdsmiljø eller mangelfuld ledelse. Men med udgangspunkt i at der ikke er to stresssygemeldinger, som er ens, kan der faktisk være gode grunde til en sygemelding.

Uanset om årsagerne til stress er relateret til arbejde, privatliv eller en blanding, så kan der være situationer hvor en medarbejder overbelastes og får stresssymptomer, og derfor har brug for en pause fra arbejdet, hvor krav og stimuli begrænses. En pause hvor kroppens og hjernens systemer kan restituere og komme mere i ro.

Ved at medarbejder og leder - og eventuelt kollegaer - taler sammen, er der faktisk mulighed for, at sygemeldingens længde kan forkortes, fordi situationen håndteres åbent og hensigtsmæssigt i fællesskab. I starten kan det kræve mod fra alle parter. Oplevelsen af at blive forstået er det første vigtige skridt, der kan medføre stor lettelse, og hvis man samtidig allerede kan handle på udfordringerne, så kan det have stor gavn for det videre forløb.

### Delvis sygemelding

Delvis sygemelding kan anvendes, når man er syg og har brug for tid til at restituere eller går til behandling, men stadig kan varetage en del af sit arbejde på nedsat tid.

Fordelene ved en delvis sygemelding er, at det kan være lettere at trappe op i arbejdstid og komme tilbage på fuld tid igen. Samtidig bevares den daglige kontakt med arbejdspladsen, leder og kollegaer, hvilket kan være rart og tryghedsskabende for den sygemeldte. Derudover kan den delvise sygemelding mindske risikoen for afskedigelse. Under en delvis sygemelding kan der være behov for, at man bliver skærmet mod stressende opgaver og i stedet varetager lettere, færre og mere simple opgaver med mulighed for fordybelse.

## Hvis du som leder er bekymret for en medarbejder

Man kan som leder ikke altid sætte på, at en stressbelastet medarbejder henvender sig selvom man har "åben dør". Derfor skal du ikke holde dig tilbage som leder, hvis du får en fornemmelse af, at noget ikke er, som det skal være. Reager hellere en gang for meget end en gang for lidt, og hellere tidligt end sent. Tag fat i medarbejderen og vis interesse for vedkommendes ve og vel.

Forebyggelse betaler sig, og som udgangspunkt er det derfor fornuftigt at lave aftaler i "fredstid". Hvad kan I gøre - og hvordan kan det adresseres, hvis I bliver bekymrede for en medarbejder, eller selv oplever at være belastede? Overvejelserne kan gøre det mindre sårbart at håndtere, når situationen opstår.

### Kan stress spottes?

Der tales en del om, hvordan man kan "spotte stress". Men det kan reelt være svært, da det er meget individuelt, hvilke symptomer stressbelastede medarbejdere udviser, og hvor tydelige de er for omgivelserne. Et vigtigt pejlemærke for stress er dog om adfærd og humør har ændret sig - den stressede medarbejder er ofte den sidste til at registrere og erkende, at noget ikke er, som det skal være. Derfor kan det være en god hjælp hvis omgivelserne er opmærksomme. Hvad siger f.eks. kollegaer, familie eller venner?

Samtidig kan det "at spotte" dog også blive u hensigtsmæssigt hvis lederen - på afstand - er ansvarlig for at registrere og observere konkrete signaler hos den stressramte. Det er langt mere hensigtsmæssigt og gavnligt at sikre løbende dialog om trivsel og belastninger. Særligt lederens opmærksomhed og kontakt kan virke forebyggende og åbne for umiddelbare handlemuligheder.



## Den gode samtale – hvis du er bekymret for en medarbejder

### Inden samtalen

Skriv ned hvilke observationer du har gjort dig, eller hvilke informationer du har fået, som danner baggrund for samtalen og din bekymring. Det hjælper dig til at være konkret.

Hvilke områder ønsker du, at dialogen skal indeholde? Det kunne f.eks. være: Har I samme billede af situationen? Hvad er det vigtigste, der skal handles på? Hvordan vil det blive håndteret? Hvad kan du tilbyde af hjælp?

### Under samtalen

- Afklar om det er en uformel eller en formel samtale
- Fortæl om hvorfor du ønsker en samtale samt din bekymring og baggrunden herfor
- Lad medarbejderen fortælle hvordan det går, og hvor der evt. kunne være brug for din eller andres hjælp
- Vær undersøgende i dialogen og brug tid på at lytte
  
- Tal om hvilke ressourcer der kan være behov for at inddrage f.eks.:
  - Gode kollegiale relationer og samarbejde - fordi en stressramt ofte trækker sig fra sociale sammenhænge og samarbejde
  - Tilbud beskrevet i en stresspolitik på arbejdspladsen
  - Den stressramtes egen læge
  
- Tal om hvorvidt der er behov for tilpasninger i arbejdet f.eks.
  - At tydeliggøre roller og ansvar
  - At nedjustere ansvar/opgaver og at give konkret hjælp til prioritering, fordi medarbejderen måske har mistet overblikket og kan have svært ved at prioritere
  - Mere fleksible arbejdstider, da man som stresset/presset ikke selv tænker i så fleksible muligheder
  - At sikre restitution, fordi man som stresset ofte arbejder mere og hårdere

Hvis der ikke skal handles lige nu, så indgå en aftale om hvor lang tid I vil se det an og hvornår I følger op på samtalen.

Vær anerkendende – både fagligt og menneskeligt, da mennesker under pres ofte har negative tanker, f.eks. tvivl om egen formåen.

*Inspireret af Kirkegaard & Skakon (2018)*



# Sygefraværssamtale

*Sygefraværssamtalen handler om at drøfte hvornår og hvordan arbejdet kan genoptages. Mange arbejdspladser laver retningslinjer for, hvordan sygefraværssamtalen skal foregå. Rent formelt har arbejdsgiveren pligt til at indkalde til en sygefraværssamtale senest 4 uger efter første sygedag.*

*Til samtalen har den sygemeldte ret til at have en bisidder med. Bisidderen kan være tillidsrepræsentanten, en person fra fagforeningen eller en god bekendt.*

## Fastholdelsesplan

Vurderes det at den sygemeldte ikke kan vende tilbage til jobbet indenfor otte uger, så kan der i fællesskab udarbejdes en fastholdelsesplan. Her beskrives hvordan og i hvilket omfang, arbejdet kan genoptages. Mange arbejdspladser har retningslinjer for udarbejdelse af en fastholdelsesplan, herunder hvad der skal drøftes.

En fastholdelsesplan kan medbringes ved den førstkommende opfølgningssamtale i kommunen, hvor den kan indgå i kommunes opfølgning af sygemeldingen. Punkter til fastholdelsesplanen kan være:

- *Tidshorisonter for gradvis tilbagevenden*
- *Særlige skånehensyn*
- *Ændrede arbejdsopgaver*
- *Behov for hvilepauser undervejs*
- *Mulighed for hjemmearbejde, etc.*

## Mulighedserklæring

Hvis I på arbejdspladsen er i tvivl om, hvilke arbejdsfunktioner medarbejderen kan udføre, så kan mulighedserklæringen anvendes. Her beskrives, hvilke typer arbejdsopgaver som medarbejderen vil kunne varetage hvornår, og der laves en vurdering af, hvor længe sygemeldingen forventes at vare. Mulighedserklæringen tjener som et dialogredskab mellem lægen, den sygemeldte og arbejdspladsen, som har til formål at hjælpe sygemeldte medarbejdere tilbage til arbejdet.

### Hvad må lederen spørge til?

Du må som leder *ikke* spørge om, hvad medarbejderen fejler og har af eventuelle diagnoser.

Fokusér på selve fraværet i relation til arbejdspladsen og lad samtalen omhandle:

- Sygemeldingens varighed
- Funktioner der kan eller ikke kan varetages for nuværende og på lidt længere sigt
- Faktorer på arbejdspladsen, der muligvis er skyld i eller bidrager til fraværet (og om de kan ændres)
- Hvordan du og arbejdspladsen kan støtte medarbejderen i hurtigere at komme tilbage

## Sygefraværssamtalen før, under og efter

*Usikkerhed kan fylde for begge parter både før og under sygefraværssamtalen. Medarbejderen frygter måske at blive fyret, og lederen oplever måske at samtalen er ømtålelig og bliver usikker på, hvordan den kan gribes an. Når samtalen gribes rigtigt an, vil lederen opleve at kunne være nærværende, rolig og rummende, og medarbejderen vil opleve omsorg fremfor kontrol. Således kan man sammen få en tro på, at situationen kan håndteres og løses hensigtsmæssigt, og at det nok skal gå, selvom det kræver tid og tålmodighed.*

### Overvejelser før samtalen

Som leder fastlægger du tid og sted samt indkalder til mødet. De fleste laver en skriftlig invitation med en klar dagsorden. Husk at oplyse om muligheden for at have en bisidder med til samtalen f.eks. tillidsrepræsentanten. Orienter tillids- eller arbejdsmiljørepræsentanten om, at samtalen skal finde sted og overvej, hvad du som leder og organisationen kan tilbyde.

Forbered dig ved at gennemtænke mål og spørgsmål; hvilke overvejelser gør du dig ift. situationen omkring den sygemeldte medarbejder, f.eks. i forhold til belastninger og ressourcer? Find ud af hvilke spørgsmål du har brug for at få svar på og sørg for, at I kommer til at tale ud fra fakta. Er der nogle kollegaer, du kan søge sparring hos, som selv har stået i en lignende situation, eller som du har en tillidsfuld relation til? Overvej også hvilke gode erfaringer, du har at trække på, f.eks. i forhold til tidligere samtaler med medarbejderen eller lignende.

Som medarbejder kan du overveje, om du vil have din tillidsrepræsentant eller anden bisidder med. Det kan været rart med et par ekstra ører og støtte i samtalen, både for dig selv og lederen. Det kan hjælpe med at forebygge eventuelle misforståelser og give mulighed for sparring efter mødet.

Før samtalen kan du som medarbejder med fordel overveje følgende:

- Hvilke belastningsfaktorer har bidraget til stressen?
- Hvornår du tror, at du kan genoptage arbejdet, og hvilke opgaver kunne det være godt at starte med?
- Hvad er det ekstra vigtigt, at I er opmærksomme på, når du skal vende tilbage? Er der brug for anden støtte i en periode?
- Hvad kunne du være bekymret for ifm. at skulle tilbage på arbejdet?
- Hvad kunne du ønske dig og endda glæde dig til?
- Hvordan tænker du, at din leder og evt. andre kan hjælpe dig bedst?

*TIP: Tal det gerne igennem med en anden. Det kan være en god kollega, ven eller psykolog.*



### Overvejelser under samtalen

Som leder indleder du mødet og sætter rammen for den fælles dialog. Inviter til dialog og italesæt tydeligt de punkter, du har særlig interesse i at få belyst. Bevar roen, lyt godt efter og giv plads til pauser. Læg handletrangen på hylden for en stund, og giv medarbejderne plads til at komme på banen.

Lav klare aftaler og skriv ned undervejs. Opsummer, afrund og aftal næste skridt, herunder hvem der gør hvad.

Aftale - Hvad	Hvornår	Hvem	Status	Opfølgning

Som medarbejder skal du give dig god tid under mødet og prøve at være åben, selvom det kan føles sårbart. Hvis du har forberedt dig, har du måske allerede en fornemmelse for, hvad der vil være godt at komme omkring og muligvis allerede ønsker til, hvordan og hvornår arbejdet kan genoptrappes.

### Overvejelser efter samtalen

Som leder skal du færdiggøre og sende et beslutningsreferat til medarbejderen, der skal godkende referatet af samtalen. Dernæst kan du gå videre, følge op på aftalerne og sørge for at orientere relevante parter.

Som medarbejder kan du læse referatet og overveje, om du synes, at der er andre ting som skal tilføjes inden du godkender det. Har du haft en bisidder med, så kan I tale mødet og aftalerne igennem ved behov.

## Kollegaernes rolle under sygemelding

Det kan være en god idé at aftale en vis transparens ift. kollegaer. Det kan både lette den sygemeldte og minimere risiko for usikkerhed og rygter i kollegagruppen. Kollegial kontakt kan have flere fordele, det kan både være godt med noget mere uformel kontakt end til lederen, og samtidig kan det være vigtigt stadig at føle sig som en del af det kollegiale fællesskab, fordi det kan gøre det lettere at vende tilbage til arbejdet. Endelig er det en ledelsesopgave at sikre, at den resterende kollegagruppe ikke overbelastes, når en kollega er sygemeldt. Dette kan ske gennem tydelig opgaveprioritering. Hvis der er behov for at afstemme hvad der skal meldes ud til kunder og øvrige samarbejdspartnere, så bør dette også aftales og besluttes.

## Vigtige samarbejdspartnere under sygemelding

Kontakten mellem arbejdsplads og medarbejder er vigtig under en sygemelding. Derudover kommer den sygemeldte også i kontakt med en række personer og systemer, som har til opgave at afklare og støtte den sygemeldte til bedring og tilbagevenden til arbejdet. De fleste sygemeldte vil have kontakt til egen læge og alt efter varigheden af sygemeldingen, vil der også være kontakt til kommunens jobcenter og sygedagpengeafdeling. Hvis man er medlem af en fagforening, kan denne også i mange tilfælde fungere som rådgiver i processen.

### **Kommunen som samarbejdspartner**

Kommunen involveres ved længere sygemeldinger over 8 uger (nogle gange tidligere). Det kan variere fra kommune til kommune, hvornår de præcist involverer sig i sygemeldinger. Anse kommunen for en samarbejdspartner, der kan være god at inddrage i dialogen. Kommunen kan bl.a. inddrages i planlægningen af hvornår og hvordan tilbagevenden til arbejdet kan foregå, og man kan få rådgivning om arbejdsgiverens muligheder for refusion og tilskud til støtteordninger. Kommunen har ofte tilbud for stressramte borgere. F.eks. tilbyder flere kommuner det forskningsbaserede kursus Åben & Rolig, der har en veldokumenteret stressreducerende effekt.

Ved længerevarende sygemelding får arbejdspladsen en del af udgifterne til løn dækket af kommunen i form af sygedagpengerefusion. Vær opmærksom på, at reglerne vedrørende sygemelding kan ændres over tid. På [www.sundhed.dk](http://www.sundhed.dk) opdateres den nyeste viden på området. Hvis du som medarbejder eller leder er i tvivl, så bør I kontakte kommunen.

### **Samarbejde med praktiserende læge**

Ved længerevarende stress-symptomer bør der søges læge med henblik på udredning. Den praktiserende læge kan være en vigtig samarbejdspartner, hvis arbejdsevnen skal vurderes ifm. udarbejdelse af en mulighedserklæring og lægen kan evt. indgå i dialog med arbejdspladsen. Lægen kan ofte også henvise til kurser for stressramte borgere, herunder Åben og Rolig kurser.

### **Samarbejde med A-kasse, fagforening, pensions- og forsikringselskaber, o.lign.**

Såfremt der er tilknytning til A-kasse, fagforeninger, pensionselskaber, el.lign., kan det være en god ide at undersøge hvilke muligheder for støtte, der kan tilbydes. Det kan f.eks. angå juridiske spørgsmål men også hjælp og værktøjer, samtaler, kurser el.lign. Flere pensions- og forsikringselskaber kan tilbyde deres medlemmer at deltage i Åben og Rolig forløb.

# Arbejdstid

## Ugentlig opfølgning, justering og planlægning

*Efter en sygemelding grundet stress er det bedst at vende gradvist tilbage til arbejdet. Det er godt at starte med få timer de første par uger. Formålet i starten er, at medarbejderen vænner sig til at være på arbejde igen og finder fodfæste. Efter nogle uger kan arbejdstiden gradvist øges. Hellere tage små skridt end at risikere tilbagefald.*

### Aftal løbende

- Arbejdstimer, tid og sted
- Opgaver
- Samarbejde og backup
- Opfølgning, justering, planlægning

Find inspiration i skemaet s. 17 og juster planen løbende

## TIPS

- Tilpas opgavemængden til det nedsatte timetal - gerne med fleksible deadlines, da en stressramt typisk arbejder langsommere end normalt
- Læg ud med korte arbejdsdage - 2-4 timer er ofte passende for ikke at udtrætte medarbejderen
- Planlæg arbejdsdagen så enkelt, struktureret og forudsigeligt som muligt - især den første måned
- Lav en konkret og afgrænset oversigt over præcis hvilke opgaver, der skal varetages. Listen kan med fordel kommunikeres til relevante kollegaer, så der ikke opstår misforståelser
- Planlæg hvad skal der laves, og hvem der tager sig af det, der ikke nås eller kan løses
- Planlæg møde- og arbejdstid og overhold det. Særligt i den første tid er det vigtigt at undgå arbejdstider med spidsbelastninger på arbejdspladsen
- Undgå så vidt muligt skift i arbejdsopgaver og arbejdstider samt mange afbrydelser. Hvis der er mulighed for at sidde et sted uden for meget distraktion i opstartsperioden, så kan det være en fordel
- Kommuniker et tidsrum ud for hvornår andre må henvende sig om faglige spørgsmål til den tilbagevendte medarbejder
- Evaluer og juster løbende genoptrappingsplanen sammen og mindst hver 14. dag. Hvis den sygemeldte oplever tilbagefald eks. forværringer af symptomerne så bliv på samme trin i genoptrappingsplanen en uge mere. Det er bedre at gå realistisk og langsomt frem, end at gå for hurtigt op i tid, for derefter at skulle gå ned i tid. Øg ikke arbejdstid og antal opgaver på samme tid, men fordel det så belastningen øges gradvist og ikke på flere fronter samtidig.

Som medarbejder kan du starte med at besøge arbejdspladsen inden egentlig opstart. Fortæl gerne kollegaerne, at du kigger forbi og undgå de mest travle tidspunkter på dagen.

Som tidligere stress-sygemeldt oplever man en del træthed efter arbejdsdagene. Det er helt normalt, da både hjernen og kroppen skal vende sig til at være på arbejde igen. Det kan derfor være en god idé i starten både at organisere lidt ekstra kollegial hjælp på arbejdet samt øget hjælp på hjemmefronten.

Genoptræning varer ofte 2-4 måneder. Det afhænger af hvordan den sygemeldte har det, og i hvor høj grad det er muligt at indføre midlertidige hensyn og justere opgaverne.

## Eksempel på gradvis optræning i arbejdstid

Uge	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	I alt
1	2	R	2	R	2	6
2	2	R	2	R	2	6
3	3	R	3	R	3	9
4	3	R	3	R	3	9
5	3	3	R	3	3	12
6	3	3	R	3	3	12
7	4	4	R	4	4	16
8	4	4	R	4	4	16
9	6	6	R	6	6	24
10	6	6	R	6	6	24
11	7	7	R	6	7	28
12	7	7	R	7	7	28
13	7	7	4	7	7	32
14	7	7	4	7	7	32
15	7	7	7	7	7	35

R=Restitution

Inspirationskilde: 8 brancher og stress, 2013.

Det endelige timetal aftales af leder og medarbejder med hensynstagen til de muligheder og vilkår, der er på arbejdspladsen.

## Hvilke opgaver?

De første dage vil medarbejderen typisk finde sig til rette, opdatere sig gennem mails, intranet og tale med kollegaer. Der bør ikke være yderligere opgaver de første dage. Hav ikke for store forventninger til hvad, der kan nås. I hele optrappingsperioden er det vigtigt, at arbejdsopgaverne matches med medarbejderens arbejdssevne, symptomniveau og tilstand.

Når I skal aftale hvilke arbejdsopgaver som varetages i løbet af ugerne, kan I sortere arbejdsopgaverne i grønne, gule og røde opgaver. Pointen er at blive bevidst om hvor krævende og svære forskellige opgaver er, og tage en dialog om hvilke opgaver der egner sig godt i starten og sidenhen i tilbagevendingsforløbet.

<b>Grønne opgaver</b> Nemme/overskuelige	<b>Gule opgaver</b> Lidt sværere/komplekse	<b>Røde opgaver</b> Krævende og komplekse
Start med disse opgaver den første tid  Overskuelige, afgrænsede og let-definerbare arbejdsopgaver uden stramme deadlines. Eks. opgaver indenfor et kendt område med begrænset kompleksitet.	Varetages 1-2 måneder efter opstart  Opgaver som kræver hjælp fra andre. Længere sammenhængende og mere komplicerede opgaver. Nye og relativt komplicerede opgaver.	Varetages efter fuld tilbagevenden  Komplekse, akutte eller konfliktfyldte opgaver. Krævende ukendte opgaver, hvor man mangler erfaring, viden og sparring

Det er vigtigt for os som mennesker at opleve at kunne magte og overskue vores situation, og det vi skal. Det er dog forskelligt hvordan vi hver især opnår denne oplevelse. Opgaver som umiddelbart tidligere har været lette og rutineprægede kan opleves overvældende under stress. Derfor er det vigtigt, at I sammen tager realistisk udgangspunkt i muligheder og ikke mindst begrænsninger samt aktuelle behov her og nu, og samtidig er tålmodige og åbne for løbende at justere.

*Hellere lidt for nemme end komplicerede og store opgaver. Det væsentlige er at komme godt i gang, få succesoplevelser og på den måde genopbygge selvtilliden.*

## Orientér omgivelserne

*Hvem skal orienteres for planen for tilbagevenden og hvilken information har de behov for, for at kunne støtte godt op om tilbagevenden? Er der en psykolog eller anden professionel involveret, kan denne person måske hjælpe med en konkret og realistisk plan for tilbagevenden i samarbejde med jer.*

Inden opstart kan enten den sygemeldte, lederen eller tillidsrepræsentanten med fordel sende en mail til kollegaer og evt. andre samarbejdspartnere. Giv dem en kort oversigt over de vilkår for opstarten, som er relevante for dem at kende til.

Fortæl også, hvilke opgaver medarbejderen skal tage sig af, og eventuelt hvordan kollegaer opfordres til at forholde sig. Et eksempel er, at de gerne må komme og hilse på og hyggeslutdre, men helst vente et par uger med at spørge for meget ind til sygemeldingen.

I tilbagevendingsprocessen kan en eller flere gode kollegaer få til opgave at have kontakt med- og støtte den tilbagevendte kollega. Det er vigtigt, at aftalen er tydelig, og at der sættes tid af til opgaven for kollegaerne. Fordelene ved en sådan aftale er flere; dels oplever den tilbagevendte medarbejder vigtig kollegial støtte i en ofte sårbar periode og dels minimeres risiko for tilbagefald, da vanskeligheder kan tages i opløbet. Samtidig kan kollegaen evt. agere mellemlid ift. lederen, og der kan frigives tid hos lederen.

## Planlæg pauserne

For mange er det en god idé at lave en struktur for, hvornår og hvor længe, man skal holde pause i arbejdsdagen. Selv om man "kun" arbejder i to timer, vil man oftest kunne undgå symptomer i længere tid ved at holde flere pauser undervejs, eksempelvis 1-2 gange i timen. Stil evt. et ur for at minde dig selv om at få holdt pauserne. Pauser kan holdes i ro, siddende eller liggende, eller måske gående i grønne omgivelser.

### Ugentlig opfølgning mellem leder og medarbejder

Det er vigtigt løbende at følge op på jeres aftaler og punkter i planen for tilbagevenden. Der er nemlig brug for at sikre, at opgaver og arbejdstid er passende og at justere planen løbende. Et fastlagt møde hver anden uge af ca. en halv times varighed, er en god måde at sikre, at leder og medarbejder får talt sammen den første tid. Det kan også være relevant at mødes nogle gange efter fuld tilbagevenden, og drøfte hvordan det går, for evt. at kunne justere aftalerne og dermed forebygge gensygemelding.

## FALDGRUBER VED GENOPSTARTEN

Mange sygemeldte kommer til at overvurdere, hvad de kan magte, fordi de falder tilbage til gamle vaner, fordi de ønsker at kunne præstere som før, eller fordi de har dårlig samvittighed overfor deres kollegaer, der måske må løbe hurtigere i en periode.

Et af grundsymptomerne ved stress er, at ens ressourceniveau nedsættes markant. Øvelsen er at være opmærksom på kun at bruge de ressourcer, man har lige nu. Når det lykkes, vil de fleste hen ad vejen opleve at få det godt. Hvis man bruger mere end man har, kan det tage længere tid, før symptomerne mindskes og forsvinder. Det er hverken i medarbejderens, arbejdsgiverens eller kollegaernes interesse.



# UDFYLD

## PLAN FOR GENOPTRAPNING AF ARBEJDET



Uge	<b>Arbejdstid og sted</b> Ugens arbejdstid herunder antal timer, tidsrum og sted  Noter den fysiske placering – hvor vil det være godt at sidde, så man i den første tid ikke forstyrres for meget og undgår stressende situationer?	<b>Ugens opgaver</b> Noter opgave og kategoriser dem i hhv. Grønne, Gule og Røde opgaver (se s 15).  Tilføj også samarbejdsflader - hvem samarbejdes med og hvem skal orienteres om planen for arbejdet? Hvem kan hjælpe/være backup på planen?	<b>Tid og sted for opfølgning</b> Herunder planlægning/justering af den kommende uge
<b>Uge 1</b>	Eksempel:  Mandag 2 timer kl. 9-11, kontor Tirsdag 2 timer kl. 9-11, hjemme Onsdag Restitution Torsdag 2 timer kl. 9-11, kontor Fredag 2 timer kl. 9-11, kontor	Eksempel:  Grønne arbejdsopgaver: Hvem skal orienteres: Hvem kan hjælpe: Hvem er back-up:	Eksempel:  Fredag kl. 13 – 13.30 i mødelokalet
<b>Uge 2</b>			
<b>Uge 3</b>			

Fortsæt skemaet med uge 4, 5, 6 etc.

# Bæredygtig tilbagevenden til arbejde – undgå tilbagefald

*Når man vender tilbage til arbejdet efter en stressrelateret sygemelding, så er der flere forhold at være opmærksom på – både for den tilbagevendende medarbejder, leder og kollegaer.*

Nogle af de typiske udfordringer handler om, at den sygemeldte starter for hurtigt og massivt op igen, og let falder tilbage i ”de gamle mønstre og rutiner”. Eller at vedkommende skal arbejde i det felt hvor stressbelastningen opstod, og der ikke er foretaget ændringer sidenhed. Det kan også være, at man ikke får fulgt op på- eller overholder aftalen om den gradvise langsomme tilbagevenden og løbende justering af planen. Det kan også være at kollegaerne lader som det ikke er sket, måske af misforstået hensyn eller egen travlhed, hvilket kan risikere at øge arbejdspresset for meget i opstarten.

Som medarbejder, der vender tilbage efter sygemelding forårsaget af stress, er det også normalt at være nervøs for tilbagefald, og derfor være ekstra opmærksom og bekymret i en periode. Det kan også være, at man er nervøs for at blive betragtet som svag eller mindre værdifuld og derfor lader som om, at man har det bedre end man har, både overfor leder og kollegaer.

Og netop derfor er det vigtigt med løbende ærlige samtaler mellem medarbejder og leder, så I sammen kan finde og aftale rammerne for en god bæredygtig tilbagevenden og derved undgå tilbagefald grundet overbelastning eller for hurtig optrapning i arbejdet.

## Anbefalinger under gradvis genoptrapning i arbejdet

- ✓ Vær tålmodig - dette gælder både medarbejder og leder. Det tager tid at få de kognitive funktioner i sving - tro på at tålmodighed og ro kommer godt igen på den lidt længere bane
- ✓ Overhold og evaluer planen for tilbagevenden til arbejdet løbende og i fællesskab
- ✓ Tal om ændringer i god tid. Forandringer kan være svære at håndtere, og ændringer i genopstartsplanen skal så vidt muligt undgås. Hvis det alligevel bliver nødvendigt at ændre genopstartsplanen, er det vigtigt, at medarbejder og leder får talt om det i god tid, inden ændringerne sættes i værk.
- ✓ Anerkend at der er en øget følsomhed og opmærksomhed i en periode
- ✓ Tal åbent om trivsel og risiko for stressbelastning, og stil spørgsmål til hinanden
- ✓ Vær opmærksom på de kollegiale relationer og hvordan de kan styrkes yderligere

## Fastholdelse og læring

En god tilbagevenden til arbejde efter stress kræver en fælles indsats både af den sygemeldte, lederen og kollegaerne. Det kan være en udfordring og kræver både fokus og samarbejde, men når det lykkes, kan det skabe grobund for øget forståelse af stress samt stærkere fællesskab og psykologisk tryghed, hvilket kan forebygge stress fremover - ikke blot for den sygemeldte, men i hele arbejdsfællesskabet.

Når man på arbejdspladsen tager sig af hinanden i situationer, hvor der er pres på arbejdsmæssigt eller i livet i øvrigt, f.eks. ved sygdom, familieproblemer eller andet belastende, så vil det skabe øget kollegial tillid. Samtidig vil mange have lettere ved at bede kollegaer eller leder om hjælp tidligt i en potentiel stress-situation.

Forskningen viser, at en stresssygemelding kan være kilde til læring på flere niveauer på arbejdspladsen. Det kan f.eks. medføre justering i arbejdets organisering, struktur, formulering af en trivsels- og stresspolitik, og igangsætte værdifulde dialoger og aftaler mellem leder og kollegaer ift. forebyggelse, håndtering af sygemeldinger og tilbagevenden til arbejdet.

### Lederens læring

Tænk på et sygefraværsforløb der står særligt klart for dig: Hvad har du særlig opmærksomhed på, hvad har du lært, og hvad kan du bruge fremadrettet? Disse overvejelser kan med fordel også tages som dialog på arbejdspladsen blandt ledelsen, tillidsvalgte og på afdelingsniveau.

### Medarbejderens læring

Tænk på dit sygefraværsforløb, inkl. tiden op til sygemeldingen. Hvad er du blevet opmærksom på? Hvad har du særligt lært, og hvad vil du bruge fremadrettet?

### Afdelingens læring

Tænk på jeres erfaringer med sygefraværsforløb, inkl. tiden op til sygemeldingen. Hvad er I blevet opmærksom på? Hvad har I særligt lært, og hvad vil I bruge og gøre fremadrettet?

## Kompetent stressbehandling

Har en medarbejder været stresset gennem længere tid, er det vigtigt at få den rette behandling og rådgivning. Det er vigtigt, at stressen bliver stoppet, så kroppen og de kognitive funktioner hjælpes tilbage i balance. Behovet for behandling eller rådgivning vil afhænge af sværhedsgraden af symptomerne, og hvor længe de har stået på. Symptomer på stress, som ikke blot er kortvarige forbigående reaktioner, skal altid involvere en lægeundersøgelse.

Måske har medarbejderen adgang til en sundhedssikring gennem arbejdspladsen, der inkluderer samtaler med en psykolog eller andre former for forløb. Kontakt sundhedssikring eller pensionsselskab og hør mere om mulighederne for kompetent hjælp.

Mange kommuner tilbyder i dag kompetent hjælp til stressramte borgere f.eks. Åben og Rolig. Disse forløb er forskningsbaserede og med dokumenteret effekt på stressreduktion og øget livskvalitet - læs mere om dem på: [www.aabenogrolig.dk](http://www.aabenogrolig.dk).

# Om Fonden Mental Sundhed

I Fonden Mental Sundhed arbejder vi for mental sundhed – for hele befolkningen.

Vi bygger bro mellem forskning og praksis og sikrer at mental sundhed på arbejdspladser, i fagforeninger, a-kasser og i forsikringsselskaber baseres på faglig viden.

Vi etablerer samarbejder mellem forskere og praksis, leverer forskningsbaserede indsatser, og arbejder direkte med medarbejdere, ledere, unge og ældre. Det kan vi, fordi vi har et stærkt fagligt fundament og mere end 10 års forsknings- og praksiserfaring inden for netop dette område.

Fondens medarbejdere er et stærkt team af forskere, erhvervspsykologer, studerende og specialister inden for Fondens arbejdsfelt. Dertil har vi over 70 Åben og Rolig certificerede psykologer i hele landet.

Se mere på [Fondenmentalsundhed.dk](http://Fondenmentalsundhed.dk) og tilmeld dig vores nyhedsbrev, så får du invitationer til vores gratis arrangementer og kan følge vores aktiviteter.

## Åben og Rolig – forskningsbaseret stressreduktion som virker

Fonden Mental Sundhed varetager de forskningsbaserede programmer Åben og Rolig. Åben og Rolig er en videnskabeligt udviklet og velafprøvet metode, som er udviklet på Rigshospitalet i samarbejde med Benson-Henry Institute of Mind Body Medicine ved Harvard Universitet.

Åben og Rolig er en fast indsats til mental sundhedsfremme og forebyggelse af stress i en række kommuner i både Danmark og udlandet. Derudover udbydes Åben og Rolig kurserne også af en række forsikringsselskaber, samt i tilpassede versioner på arbejdspladser til ledere og medarbejdere. Kurserne har haft over 10.000 deltagere og Åben og Rolig anbefales af Sundhedsstyrelsen.

Metoden har vist positive resultater på oplevet livskvalitet, arbejdsevne og søvnkvalitet samt reduktion af stress og nedtrykthed.

Læs mere på [åbenogrolig.dk](http://åbenogrolig.dk)

### Forfattere:

Yun Ladegaard Ph.d., Erhvervspsykolog  
Janne Skakon Ph.d., Erhvervspsykolog

Assistance: Mette Sofie Knudsen  
Grafik: Michael Enghoff  
Illustrationer: Marianne Larsen  
Udgivet af Fonden Mental Sundhed

Udviklingen af denne guide er finansieret gennem donation fra Velliv Foreningen

Velliv  
Foreningen



FONDEN  
MENTAL SUNDHED

## Referenceliste

Kirkegaard, T., & Skakon, J. (2018). Stressforebyggelse - anbefalinger til ledere. Arbejdsmedicin, Hospitalsenheden Vest.

Ladegaard, Y. (2018). *Work-related mental disorders: A quantitative and qualitative investigation of employees and managers experiences at the workplace and in the Worker's Compensation System*. PhD dissertation, University of Copenhagen, Department of Psychology.

Ladegaard, Y., Rasmussen, P., Friis Andersen, M. & Netterstrøm, B. (2017). *Kort & godt om STRESS*. (2. udg.). Dansk Psykologisk Forlag.

Loisel, P., Anema, J., (2014). *Handbook of Work Disability - Prevention and Management*. Springer.

Skakon, J., Kirkegaard, T., (2017). Dialog skaber vejen. I Sandberg Bossen J. (Red.). *Klædt på til ledelse. Stress - et ledelsesansvar?* (s. 37-44). FOA.

Skakon, J., & Ladegaard, Y., (2021). Arbejds miljø. I Drøschler, M. (Red.). *Organisationer i en overgangstid : Håndbog for ledere* (s. 157-178, 1. udg.). København: Dansk Psykologisk Forlag.