

# Ro og frihed i fraværs- og optrappingsperioden fik Lene godt tilbage

Da Lene blev ramt af stress, havde hun brug for fuldkommen ro. Lenes kollegaer og leder respekterede hendes ønske, hvilket gav hende plads og ro til at komme ovenpå. En ugentlig telefonsamtale med lederen, hvor der var rum til at tale ud, hjalp Lene godt tilbage i arbejde.

## Da skaden konstateres

Lene er en kvinde, som lægger meget energi i sit arbejde og brænder for at hjælpe de børn og unge mennesker, som er tilknyttet Allégården. Hun har i en længere periode følt sig presset. "Jeg havde svært ved at skelne mellem, hvad der var vigtigt. Jeg vidste godt, det ikke var helt godt med mig. Jeg løb så stærkt – det var et uendelighedshjul. Jeg tænkte ofte over, hvor længe jeg mon kunne holde til det", fortæller Lene. Særligt én beboer fylder meget i hovedet på Lene, idet beboeren er meget udsat. Over julen 2013 oplever



MODELFOTO:

Lene, at hun står med et stort ansvar for beboeren. "Det var dråben, der fik bægeret til at flyde over", fortæller Lene.

En weekend i februar tager Lene i sommerhus med sin familie. På turen bliver Lene pludselig meget ked af det, og bryder sammen. Hele weekenden sidder Lene og kigger ind i pejsen – hun kan intet overskue. Lene melder sig syg fra arbejdet den efterfølgende mandag og tirsdag. "Jeg havde brug for at tænke mig om – hvad var det, der foregik? Jeg havde aldrig oplevet noget lignende, og jeg havde enormt dårlig samvittighed overfor min arbejdsplads", fortæller Lene. Jo mere hun giver slip, jo mindre kan hun overskue. Lene skriver en mail til sin leder, Susanne, om, at hun fortsat er syg, men uden information om, hvad hun fejler. "Selvom jeg var tæt på Susanne, kunne jeg ikke sige, hvad det var. Først en uge efter", fortæller Lene.

Efter en uge sender Lene en mail til Susanne, hvor hun skriver: Jeg ved ikke,

hvad det handler om. Jeg ved ikke, hvad jeg skal gøre. Susanne svarer stille og nænsomt tilbage på mailen, og spørger Lene om, hvordan de kan have kontakt. Her aftaler de, at Susanne én gang ugentligt kl. 16.00 ringer til Lene. "Det var første gang, jeg skulle lave en fastholdelsesplan. Jeg trak på mine egne erfaringer, og fokuserede meget på, hvordan jeg talte til og med Lene. Og det var vigtigt med forudsigelighed ift., hvornår vi skulle tale sammen", siger Susanne.

## For medarbejderen Lene virkede det:

- At kollegaer respekterede Lenes ønske om fuldkommen ro
- At lederen Susanne ugentligt, på faste tidspunkter, ringede til Lene under sygefraværet
- At Lene selv fik lov at definere hvornår og hvordan, hun skulle tilbage i arbejdet
- At Lene fik fleksible rammer til at kunne trække sig ved behov
- At have en psykoterapeut udefra, som kunne stille de rigtige spørgsmål og vejlede Lene

## For lederen Susanne virkede det:

- At have løbende dialog med Lene om hendes tilstand
- At være åben og lydhør overfor Lene
- At have faste aftaler om samtaler, hvor der var tid og ro til at lytte til Lene
- At skrive ned hver gang Lene og Susanne havde haft en snak

## Sygefraværsperioden

Da Lene bliver ramt af stress, lukker hun alt ned. Hun aflyser alle aftaler og afbryder kontakten til stort set alle. "Jeg orkede ikke at tale med nogen – kun min kæreste", fortæller Lene. Det gælder også Lenes kontakt til kollegaer. Kollegaerne bliver informeret om Lenes situation, og de får besked om ikke at kontakte Lene.

De første måneder af Lenes sygemelding, kan hun ikke pege på, hvad der er årsagen til stressen, hvilket er meget grænseoverskridende for hende. Hele vejen gennem Lenes sygemelding, ser hun en psykoterapeut. Han hjælper hende til at forstå, hvad der ligger bag stressen, og acceptere tilstanden. "Jeg var min egen værste fjende. Det var utrolig skamfuldt. Jeg havde en oplevelse af, at sådan noget ikke kunne ramme mig", fortæller Lene. Det var vigtigt for Lene at have en ude fra (psykoterapeuten), som kunne stille de rigtig spørgsmål og vejlede hende i forløbet.

Susanne og Lene har en tæt faglig relation. De har arbejdet sammen i mange år, og har set hinanden i svære situationer. I de ugentlige snakke mellem Lene og Susanne taler de om, hvordan Lene har det, og om, hvordan Susanne bedst muligt kan hjælpe Lene. "Vi talte sammen en time ad gangen, hvor jeg ikke var forstyrret. Det var vigtigt for mig at holde min egen dagsorden tilbage. Jeg lod Lene fortælle, og stillede supplerende spørgsmål. Det er vigtigt at lade medarbejderen få talerum og vise interesse", siger Susanne. "Jeg tænkte meget over ikke at komme med egne vurderinger og blot være lydhør overfor Lene", fortæller Susanne.

## KORT OM LENE

**Lene er 47 år, og er uddannet pædagog.**

**Lene har været ansat som pædagog på i døgnafsnittet på Allégården i 10 år.**

**Hun er glad for at arbejde med unge mennesker og hjælpe dem godt på vej i livet.**

"Jeg vidste hele tiden, at Susanne ønskede mig det bedste", siger Lene. "Det var min line til arbejdspladsen. Selvom der var travlt på arbejdet, tog Susanne sig tiden til at ringe præcist klokken 16.00. Hun var oprigtig bekymret for mig, og hvordan jeg skulle komme på fode igen", fortæller Lene. Susanne skriver ned, efter hver samtale mellem de to, for at kunne huske det, der er blevet sagt til næste gang, de skal kunne tale sammen og kunne give Lene brugbar respons.

## Tilbage til arbejdet

Efter to måneder begynder Lene at tænke på, at hun gerne vil tilbage til arbejdet. I snakken om at komme tilbage til arbejdet oplever Lene, at Susanne møder hende lige der, hvor hun er. "Jeg fik lov til at komme tilbage på den måde, jeg ønskede. Det var mig, der satte rammerne", fortæller Lene. De aftaler, at de tager en uge ad gangen og følger op på, hvordan Lene oplever at være tilbage i arbejdet. "Havde jeg ikke fået lov til at få ro og selv afgøre, hvornår og hvordan jeg kom tilbage, så var jeg ikke sikker på, at jeg havde kunne komme tilbage", siger Lene.

Da Lene starter op på arbejdet, er hun ikke en del af normeringen. Hun er aldrig

alene på arbejdet: "Mine sager havde jeg sammen med andre – jeg var ikke in-charge og jeg kunne vælge at gå", hvilket Lene oplever som en stor tryghed. "Jeg var nervøs for, at stressen havde gjort noget ved min lyst til at arbejde og min faglighed, men da jeg var inde og sige hej den første uge, vendte det helt. Jeg opdagede, at jeg jo havde en betydning for arbejdspladsen", fortæller Lene. I den første tid tilbage på arbejdet fokuserer Susanne og Lene meget på, at Lene ikke skal gå alt for hurtigt frem. De har ugentlige møder, hvor de følger op på, hvordan Lene oplever både timeantallet og ansvaret.

I august, fem måneder efter Lene blev sygemeldt, er Lene tilbage på fuldtid. Susanne og Lene har fortsat opfølgingsmøder. "Det er rigtig rart, at Susanne insisterer på stadig at følge op. Det giver en enorm tryghed at Susanne holdt et særligt øje med mig", siger Lene.

## KORT OM Ungdomscentret Allégården

Allégården Ungdomscenter er en selvejende døgninstitution for børn og unge i alderen 14 – 23 år. De fokuserer på at øge de unges selvværd, selvstændighed og handlekraft, og dermed styrke de unges forudsætninger for at indgå i fællesskaber og i samfundet. På Allégården (døgnafsnittet) er der cirka 12 medarbejdere. Susanne er konstitueret forstander af Allégården. Hun har været ansat som pædagog siden 1983, og har i de seneste 15 år haft funktion som leder.

Bliver sygemeldt

Februar 2014

Starter på deltid

April 2014

Maj 2014

Juni 2014

Juli 2014

Tilbage på fuldtid

August 2014

Udarbejdet af Marselisborg Consulting for Arbejdstilsynet i forbindelse med Projekt "Kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere tilbage i arbejde efter en arbejdsskade", Juni 2020.

# Tillid mellem medarbejder og leder gav et gnidningsfrit forløb

Da Jens faldt og slog sin skulder på arbejdet, tog lederen Jesper skaden alvorligt. Tillid og loyalitet mellem de to skabte et roligt og konfliktfrit forløb, som resulterede i, at Jens kom godt tilbage til arbejdet.

## Da skaden sker

Det er en vintermorgen, og Jens er ude på en af sine faste virksomheder, hvor han servicerer med rengøring, vedligeholdelsesopgaver, oprydning mv. Den dag har en kunde bedt Jens om at fjerne nogle bannere på vinduerne. Vinduerne er i stueetagen, men Jens må alligevel op på en stige for at nå bannerne. Der har været rimfrost om natten, så det er glat udenfor. Da Jens står på stigen og rækker op efter banneret, glider foden. Jens falder ned på jorden og lander på skulderen. Han kan godt mærke, at det gør

## For medarbejderen Jens virkede det:

- At lederen Jesper havde styr på alle formaliteter omkring arbejdsulykken, og derfor kunne Jens koncentrere sig om at komme ovenpå efter sin skade
- At Jesper gav Jens tid og ro til at komme sig
- At Jesper, efter aftale med Jens, inddrog og informerede de øvrige kolleger om situationen
- At Jens kunne starte i arbejde på nedsat tid og med færre arbejdsopgaver, og selv styrede optræningen, uden at Jesper pressede på
- At Jesper fortsatte med at følge op på, hvordan det gik, efter Jens var vendt tilbage til arbejdet



MODEL FOTO:

ondt, men han fortsætter arbejdsdagen ud. Dagen efter møder Jens også op på arbejde, men har fortsat ondt i skulderen. Efter et par arbejdsdage ringer Jens til sin leder, Jesper, og fortæller hvad der er sket. Her fortæller Jens også, at han har mange smerter i skulderen. I telefonsamtalen beder Jesper Jens om at tage til læge og få undersøgt, om alt er som det skal være med skulderen.

Da Jens ringer til Jesper og fortæller om faldet, anmelder Jesper med det samme

skaden som en arbejdsskade. "Jeg vil hellere være på den sikre side og få faldet meldt fra start", siger Jesper. Efter Jens har været til lægen og fået undersøgt skulderen, ringer Jens til Jesper og fortæller, at han desværre skal sygemeldes fra arbejdet. Jens har fået nogle læsioner i skulderen, en forstrækning i musklen og derudover en overbelastning af sener og slimhinder. Det tager Jesper meget seriøst. "Det er vigtigt, at Jens får den tid og den ro, han har brug for. Jeg vil meget gerne have ham tilbage i topform, og derfor skal han have ro til at komme sig over skaden", siger Jesper. Da Jens har været til undersøgelser hos lægen og på sygehuset, sender de alle relevante papirer til Jesper. Det giver Jesper mulighed for at opdatere arbejdsskades anmeldelsen og dermed få styr på de formelle ting, så han nu kan koncentrere sig om Jens. Kort efter skaden er sket, udfylder Jens og Jesper virksomhedens sundhedsforsikring sammen, hvor de klarlægger behandlingsmuligheder for Jens.

## For lederen Jesper virkede det:

- At Jens løbende orienterede Jesper om, hvordan det gik med skaden, særligt når han havde været til undersøgelse eller behandling
- At udvise interesse og engagement for Jens
- At Jens selv udviste initiativ og italesatte sit ønske om at ville tilbage i arbejde
- At have en uformel dialog om, hvordan Jens skulle komme tilbage for at øge tryk for Jens
- At skrive ned hvad de havde aftalt om Jens' første tid tilbage i arbejdet, så der var enighed om det

Da Jens er kommet til skade, sender Jesper en SMS til de medarbejdere, som arbejder sammen med Jens, om, at Jens er kommet til skade med skulderen og nu er blevet sygemeldt. I SMS'en skriver Jesper, hvordan skaden er sket, og opfordrer de andre medarbejdere til at passe på sig selv og være opmærksomme i lignende situationer. Han skriver også, at Jens er startet i et forløb hos en fysioterapeut, og at Jens nok skal komme godt tilbage til arbejdet igen.

## Sygefraværsperioden

I den periode, hvor Jens er sygemeldt, er der en ugentlig kontakt mellem Jesper og Jens. Jens ringer til Jesper hver gang, han har nyt om, hvordan det går med skulderen. Jens har, gennem virksomhedens sygeforsikring, fået mulighed for at gå i et forløb hos en fysioterapeut, hvor han genoptræner skulderen. Han er sygemeldt i en måneds tid. I dialogen mellem Jens og Jesper er det ikke kun Jens, der tager kontakt. Jesper ringer også til Jens for at høre, hvordan han har det. "Mens Jens er sygemeldt er det vigtigt, at jeg viser, at jeg er interesseret i, hvordan han har det. Det er vigtigt at huske at hyggesnakke også", fortæller Jesper. I snakken mellem Jens og Jesper er fokuset på Jens' helbred. "Det er vigtigt at have fokus på, hvordan Jens har det, og ikke have fokus på, hvornår Jens vender tilbage til arbejdet", siger Jesper.

Jesper har haft Jens ansat i virksomheden i 5 år, og kender derfor Jens rigtig godt. Jesper har en stor tillid til Jens, og opfatter Jens som en meget loyal medarbejder. Af samme grund har Jesper ikke behov for at presse på i forhold til, at Jens skal vende tilbage til arbejdet. "Der er

selvfølgelig nogle praktiske ting i forhold til vikar og sådan, vi bliver nødt til at tale om. Men ellers er fokus til at starte med ikke på tilbagevendelse i vores snakke", fortæller Jesper. "Hos en medarbejder jeg kender godt, og som altid har bevist loyalitet og engagement, der har jeg ingen behov for at snakke om tilbagevenden. Jeg vil hellere udvise interesse og engagement omkring medarbejderens helbred og ve og vel", siger Jesper.

## Tilbage til arbejdet

Efter en måneds tids sygemelding tager Jens selv initiativ til at ville tilbage på arbejdet. Jens og Jesper indleder en dialog omkring, hvordan Jens bedst muligt kommer tilbage i arbejdet på en skånsom måde. Før Jens kom til skade med skulderen, havde han 5-6 faste virksomheder, han servicerede. Jesper og Jens bliver enige om, at Jens skal starte op på 2 af de faste virksomheder til en start. Det betyder også, at Jens kan starte stille og roligt op i forhold til timeantallet, og mærke efter hvordan skulderen reagerer på at komme i gang med arbejdet igen. Jens og Jesper har en løbende snak omkring optræningen i timer, som foregår på en løs og uformel måde over SMS og telefon. Den uformelle tilgang til dialogen er meget typisk for virksomheden, hvilket øger trykningen for både Jesper og Jens.

Jens begynder stille og roligt at skalere op i både timer og i hvor mange virksomheder, han kommer på. Jesper kommer oftere på besøg ude på de virksomheder, hvor Jens arbejder, for at følge op på, hvordan Jens har det. Mindst en gang ugentligt er Jesper forbi en af Jens' virksomheder. "Når jeg er ude ved Jens, så spørger jeg altid til, hvordan det står til,

## KORT OM JENS

Jens har været ansat i Andersen-Gruppen i 5 år.

og det udvikler sig ofte til en naturlig snak om optræning på Jens' initiativ", siger Jesper. Udover at tale om optræning i timer, så taler Jesper og Jens også meget om begrænsninger i opgaveløsningen, og hvilke mulige hjælperedskaber Jens kan få, for at kunne løse opgaverne uden at få smerter i skulderen. Jesper tager, gennem hele forløbet, referat af de samtaler der er mellem Jens og Jesper. "Jeg har det bedst med at skrive ned, hvad der er blevet snakket om, så der er styr på, hvilke aftaler der er blevet indgået", siger Jesper. Efter 3 ½ måned er Jens tilbage på fuld tid, og Jens oplever ikke længere smerter i skulderen.

## KORT OM Andersen-Gruppen Aps

Andersen-Gruppen er et privat rengøringsfirma. Andersen-Gruppen servicerer små og mellemstore virksomheder med forskellige services. Det gælder blandt andet erhvervs- og privat rengøring, pasning af udendørsarealer med fejning, oprydning, vedligeholdelse mv. Der er ansat 22 medarbejdere på virksomheden. Jesper har været leder på virksomheden de seneste 6 år.

Skaden sker sygemeldt

Starter på arbejdet igen deltid

Tilbage på arbejde fuld tid

Januar  
2018

Februar  
2018

Marts  
2018

April  
2018

Maj  
2018

Udarbejdet af Marselisborg Consulting for Arbejdstilsynet i forbindelse med Projekt "Kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere tilbage i arbejde efter en arbejdsskade", Juni 2020.

# Ledelsesmæssig opbakning og musketerånd fremmede Michaels vej tilbage til byggebranchen

Da Michael kom til skade med sit knæ, ønskede han først ikke at blive opereret, da han frygtede for de arbejdsmæssige konsekvenser. Med støtte fra lederne Bjarne og Ole og med et stort engagement fra Michaels side, vendte Michael godt tilbage til arbejdet, og overgik desuden fra fleksjob til ordinær fuldtid.

## Da skaden sker

Det er en oktober morgen i Aalborg, og Michael er, som sædvanligt, i gang med at klargøre en lejlighed til indflytning. Pludselig låser Michaels knæ i en sådan grad, at han er ude af stand til at gå på benet, og han kan derfor ikke fortsætte

## For medarbejderen Michael virkede det:

- At få opbakning fra lederne Ole og Bjarne til at tage imod operationen, på trods af tidligere erfaring om afskedigelse grundet længere sygefraværsperiode
- At Ole og Bjarne forsikrede Michael om, at han kunne vende tilbage til arbejdet efter sygdomsforløbet, hvilket skabte tryghed hos Michael i sygefraværsperioden
- At både ledere og kollegaer udviste stor interesse og omsorg i forhold til Michaels situation
- At Ole og Bjarne gav Michael mulighed for at få faste opgaver, og at der blev taget opgavespecifikke skånehensyn



MICHAEL OG BJARNE – ERIK SØRENSEN BYG

med at udføre sine arbejdsopgaver. Michael ringer med det samme til sin leder

## For lederne Bjarne og Ole virkede det:

- At Michael udviste stort engagement, initiativ og lyst til at komme tilbage til arbejdet
- At Michael viste sin interesse og engagement ved at deltage i sociale arrangementer på arbejdspladsen, som frokostpauser og julefrokost, for at bibeholde kontakten og den sociale relation
- At have en tæt kontakt med Michael, så de kendte til Michaels tilstand og perspektiv, og dermed kunne tilrettelægge virksomhedens øvrige drift på baggrund heraf
- At Michael selv tog initiativ til at lave en plan om at komme tilbage til arbejdet

Ole og fortæller, at han er nødt til at tage til lægen, og derfor ikke kan færdiggøre arbejdsdagen. Hos lægen får Michael af vide, at han skal holde knæet i ro. En uge senere kommer Michael til scanning med knæet, og scanningen viser, at der er en skade på menisken, som kræver operation.

Udsigten til en knæoperation bekymrer Michael. Han har dårlige erfaringer fra en tidligere arbejdsplads, hvor han blev afskediget på grund af en fysisk skade, der netop gav udsigt til en længere sygefraværsperiode. "Jeg har en helt anden fornemmelse af sammenholdet her hos Erik Sørensen Byg, men min erfaring ligger stadig dybt i mig. Jeg tror altid, at man vil være lidt bange for at blive fyret. Man er bange for nederlaget", siger Michael.

Michael takker i første omgang nej til tilbuddet om at blive opereret. Ole og Bjarne indleder en dialog med Michael

om, hvordan både Michael og virksomheden skal håndtere skaden. Her forklarer Michael, at han er bekymret for den lange genoptræningsperiode, som en operation vil medføre, og at han ser mange udfordringer i at skulle gå med krykker. "Jeg kan jo ikke løse mine opgaver hverken her på arbejdet eller derhjemme, hvis jeg skal gå med krykker", siger Michael. Bjarne og Ole opfordrer Michael til at få foretaget knæoperationen, og efter en periode beslutter Michael sig for at få foretaget operationen, og får en tid fjorten dage senere.

### Sygefraværsperioden

Efter operationen skal Michael genoptræne i to måneder, før han er klar til at komme tilbage til arbejdet. Mens Michael går derhjemme, har han tæt kontakt med både Bjarne og Ole. De kommunikerer over telefonen flere gange om ugen, og her er det både lederne og Michael, der tager initiativ til samtalerne. Udover den telefoniske kontakt, er Michael ofte på besøg på virksomheden til en kop kaffe i kantinen. Han deltager også i firmaets julefrokost, mens han er sygemeldt. "Mine kollegaer betyder utrolig meget for mig, så jeg kan slet ikke lade være med at kigge forbi kontoret til en snak om løst og fast", siger Michael.

Michael oplever, at ledelsen og kollegerne udviser stor interesse for ham, mens han er sygemeldt. Dialogen, i de løbende telefonopkald og over kaffen, handler langt fra kun om genoptræning og om, hvornår Michael vender tilbage til arbejdet. Udover lysten til at snakke med kollegerne i sygefraværsperioden, oplever Michael også et ansvar for at opretholde den løbende kontakt til Ole og Bjarne.

## KORT OM MICHAEL

**Michael er 42 år og arbejder som ejendoms-servicetekniker. Michael har været ansat hos Erik Sørensen Byg i lidt over 3 år, og har i de første 3 år været ansat i fleksjobordning, men er nu overgået til ordinær fuldtid. Michael bor sammen med sin kone og sit barn.**

Michael mener, at det sender et vigtigt signal til arbejdsgiver om, at man er interesseret i at komme tilbage til arbejdet, når man er klar til det.

### Tilbage til arbejdet

Michael er ivrig efter at vende tilbage til arbejdet og tager selv kontakt til lægen, da han begynder at opleve at have normal funktionsevne. Da lægen giver ham lov, tager Michael kontakt til Ole, og de begynder at udarbejde en plan for den første tid tilbage på arbejdet. Da Michael starter på arbejdet igen, er det med samme arbejdstid som før skaden men med klare skånehensyn i forhold til arbejdsopgaverne. Ole, Bjarne og Michael aftaler, at han skal videregive de opgaver, der belaster knæet, til sin kollega. De aftaler i øvrigt, at Michael i de første 14 dage, skal ringe til Ole eller Bjarne i slutningen af arbejdsdagen, og fortælle, hvordan dagen er gået. "Vi aftaler, at vi prøver nogle ting af i starten, og det fungerer rigtig godt", fortæller Michael.

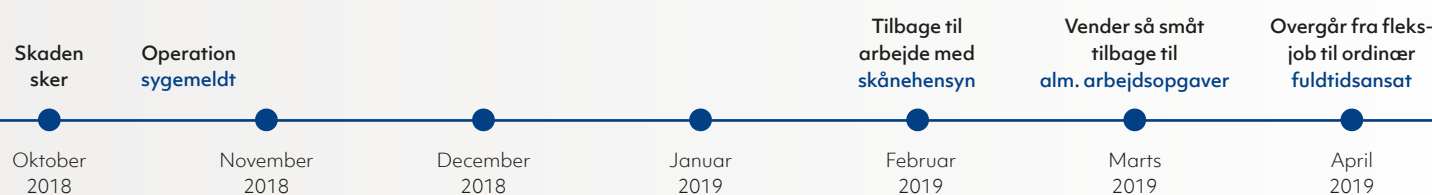
Efter 14 dage begynder Michael og kollegaen at løse flere opgaver. De tager ud og klargør lejligheder – dog fortsat med Michaels skånehensyn for øje. Ole aftaler

med Michael, at han selv skal sige til, hvis han oplever problemer med knæet. De udarbejder samtidig en ny liste med opgavespecifikke skånehensyn.

Ikke længe efter at Michael er startet på klargøring af lejligheder, stopper hans faste arbejdspartner i virksomheden. Det betyder, at Michael nu selv skal varetage alle opgavetyper. Det passer dog Michael fint, da han føler sig fuldt funktionel, og er ivrig efter at vise sin selvstændighed i forhold til opgaverne. Han føler sig rent faktisk så klar, at han anmoder Ole om at kunne overgå fra et fleksjob til ordinær fuldtid. Ole og Michael indleder en dialog om mulighederne, hvor Ole gør det klart, hvad det vil betyde for Michael at forlade fleksjob ordningen. Michael føler sig sikker i sin beslutning. Det resulterer i, at Michael, efter 3 år i fleksjob, overgår til en ordinær fuldtidsstilling. I dag er Michael glad og stolt over at have vendt en ubehagelig knæskade til en fuld raskmelding, og tilmed at være overgået fra fleksjob til en ordinær fuldtidsansættelse.

## KORT OM Erik Sørensen Byg

**Erik Sørensen har drevet murerforretning og udlejning af ejendomme i over 40 år. Dette indebærer opkøb og renovering af cirka 400 lejligheder i Nordjylland. Bjarne og Ole har været ledere i virksomheden i 10 år. På nuværende tidspunkt beskæftiger Erik Sørensen Byg 8 ansatte.**



*Udarbejdet af Marselisborg Consulting for Arbejdstilsynet i forbindelse med Projekt "Kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere tilbage i arbejde efter en arbejdsskade", Juni 2020.*

# Klar struktur for møder og velvillige kollegaer virkede

Da Gitte brækkede anklen til et medarbejderarrangement, forventede hun at være tilbage på arbejdet kort tid efter. Bruddet var desværre værre end først antaget, hvilket udsatte Gittes mulighed for at vende tilbage. Omsorg og medfølelse fra kollegaer, klare rammer for møder undervejs i sygefraværsperioden og en ærlig og realistisk leder, Gitte M., hjalp Gitte godt tilbage i arbejdet.



GITTE OG GITTE M - EVENTYRHUSET

## Da skaden sker

Den 9. oktober 2014 er alle medarbejderne i Eventyrhuset samlet på arbejdspladsen, fordi de skal undervises i yoga. Midt i en øvelse falder Gitte, og der lyder et højt knæk fra hendes ankel. Alle kollegaerne hører knækket, og de vender sig straks mod Gitte, som bliver liggende på gulvet. "Jeg kan godt mærke, det gør ondt, men jeg tænker alligevel, at jeg nok er tilbage på arbejdet om et par dage igen", fortæller Gitte.

### For medarbejderen Gitte virkede det:

- At Gitte oplevede nærvær og opmærksomhed fra sin leder og kollegaer, som besøgte hende derhjemme i sygefraværsperioden og sendte blomster
- At Gittes leder igennem hele forløbet viste, at hun ønskede og troede på, at Gitte kom tilbage i arbejde

Gitte bliver med det samme kørt på sygehuset, hvor det står klart, at anklen skal opereres. Samme aften, som skaden er sket, bliver Gitte opereret. Hun får at vide, at det er en stor operation, hun skal igennem, idet hun skal have indopereret en lang skrue i anklen, men at hun godt kan regne med at komme hjem igen samme aften. "Jeg bliver glad for at høre, at jeg kan komme hjem igen samme aften. Så jeg tænker ikke, at det er så slemt", fortæller Gitte. Men så let går det desværre ikke. Da operationen er overstået, viser det sig, at hendes nerver i tærerne er blevet ødelagt under operationen.

Efter operationen ringer Gittes mand til lederen af Eventyrhuset, Gitte M. Her fortæller Gittes mand om, hvordan operationen er gået, og hvad fremtidsudsigterne er. I snakken mellem Gittes mand og leder Gitte M. taler de også om, hvordan og hvor meget, der skal meldes ud til medarbejdergruppen og til forældrene om Gittes skade. Her bliver de enige om,

at der skal være fuld åbenhed. "Det er en fast procedure. Der kommer ikke noget ud uden Gittes samtykke", fortæller Gitte M. "Det er vigtigt med information til kollegaerne. Ellers kan der opstå rygter, og det er vigtigt for kollegaerne at vide, om de må spørge ind til Gitte", siger Gitte M.

### For lederen Gitte M. virkede det:

- At medarbejderen Gitte, hele sygefraværsperioden igennem, viste, at hun havde et ønske om – og var opsat på at komme tilbage i arbejde
- At orientere om Gittes sygemelding, efter aftale med Gitte, til den øvrige kollegagrube med henblik på at skabe tryghed i medarbejdergruppen
- At bibeholde den tætte kontakt ved faste aftaler om rundbordssamtaler i løbet af sygefraværsperioden, som skabte struktur og fremdrift i forløbet

## Sygefraværsperioden

Efter et par dage på sygehuset kommer Gitte hjem. Hun skal have en stor støvle på benet, og har behov for hjælp til alting. Gitte M. ringer til Gitte efter to dage, for at høre hvordan Gitte har det. Arbejdspladsen har også sendt en buket blomster hjem til hende. "Det var rart, at man ikke bare følte sig glemt. At vide at ens kollegaer og leder tænker på én, betyder meget", fortæller Gitte.

I perioden mens Gitte ligger derhjemme og ikke kan komme nogle steder, får hun flere besøg af sine kollegaer. "Jeg var rigtig glad for de besøg, jeg fik hjemme. Jeg lå fra morgen til eftermiddag helt alene, så det var dejligt at få besøg", fortæller Gitte om besøgene fra kollegaerne. Gitte og Gitte M. har tæt kontakt undervejs i sygefraværsforløbet. De ringer ofte sammen, og taler om, hvordan det står til med foden. Gennem samtalerne får Gitte også information om, hvad der sker i huset, så Gitte kan følge med i, hvordan alting står til. Gitte får al information, men det er op til Gitte at bestemme, hvor meget hun har lyst til at følge med. Grunden til at Gitte bliver så godt informeret om hverdagen i huset er, at der er en klar konsensus om, at Gitte selvfølgelig skal tilbage i arbejdet.

Mens Gitte er sygemeldt, har de en vikar ansat i Eventyrhuset. Det var rart for Gitte at vide, at der var en vikar til at hjælpe kollegaerne. "Så har man ikke den der: åh nej, nu skal de andre løbe stærkere. For man vidste jo, at der var en anden, der tog over. Og jeg kunne jo hverken gøre til eller fra. Jeg kunne jo ikke passe

## KORT OM GITTE

**Gitte er 60 år, og har været ansat i Eventyrhuset i 22 ½ år. De første 5 år var Gitte i vuggestuen, men hun har de seneste 17 år været i børnehaven.**

arbejdet", siger Gitte. Selvom der er en klar dialog om, at Gitte skal tilbage i arbejdet, oplever hun en usikkerhed i perioden, mens hun er sygemeldt. "Man ved jo aldrig, hvad det ender ud med. Hverken med foden eller med muligheden for at vende tilbage til arbejdet", siger Gitte. Det har dog givet stor ro for Gitte, at Gitte M. hele tiden har italesat, at Gitte skulle tilbage i arbejdet.

Undervejs i sygefraværsperioden har de seks rundbordssamtaler. Her deltager Gitte, Gittes mand, Gitte M., én konsulent fra jobcentret og én repræsentant fra fagforeningen. På møderne taler de om, hvordan det står til, og om hvordan de bedst muligt får Gitte tilbage i arbejdet. Der er en klar dagsorden for møderne, og ved hvert møde aftales der en dato for næste møde. Både Gitte og Gitte M. oplever, at samtalerne giver struktur og fremdrift i forløbet, som bidrager med ro hos begge parter.

Da Gitte begynder at kunne gå på benet og køre bil, kommer hun ofte på besøg på arbejdspladsen. Gitte deltager også i sociale arrangementer, som fx julefrokost. Fra januar 2015 begynder Gitte at komme til personalemøder om aftenen.

## Tilbage til arbejdet

Til rundbordssamtalerne laver de i samarbejde en optrappingsplan. Omkring januar 2015 begynder Gitte lige så stille at arbejde igen med 2-3 timer om dagen. Gitte og Gitte M. har en snak om, hvordan Gitte skal håndtere det, når der er opgaver, hun ikke løse pga. foden. Aftalen bliver, at kollegaerne internt på stuen hjælper hinanden med de arbejdsopgaver, som Gitte endnu ikke kan løse. "Kollegaerne på stuen har været rigtig gode. De er bare sprunget til og har hjulpet der, hvor jeg har haft udfordringer", siger Gitte.

Langsomt begynder Gitte at trappe op i timer, og hun kan samtidig klare flere arbejdsopgaver. I marts 2015 er Gitte fuldt tilbage i arbejdet. Hun oplever kun problemer med foden, når hun går lange ture og går på skrånninger. Selvom Gitte er godt tilbage i arbejdet, tager lederen og kollegaerne stadig hensyn til Gitte, når de fx skal på gåture. Gitte og Gitte M. har fortsat en dialog, hvor de taler om, hvordan det står til, og om der er noget der skal rettes til, så Gitte kan klare arbejdet bedst muligt.

## KORT OM Eventyrhuset

**Eventyrhuset er en privat daginstitution med både vuggestue og børnehave. I Eventyrhuset er der i alt 44 ansatte. Gitte M. har været leder af Eventyrhuset siden 2010.**

Skaden sker sygemeldt

Begynder med få timer

Vender tilbage på normale timer

Oktober 2014

November 2014

December 2014

Januar 2015

Februar 2015

Marts 2015

Udarbejdet af Marselisborg Consulting for Arbejdstilsynet i forbindelse med Projekt "Kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere tilbage i arbejde efter en arbejdsskade", Juni 2020.



# Omplacering og en ærlig leder hjalp Gitte B. tilbage i arbejde

Overbelastning af hånden ses ofte hos medarbejdere, der arbejder i vuggestuer. Da Gitte B. begyndte at få tiltagende smerter i hånden, dækkede hun dem med smertestillende medicin for en periode. Det var dog ikke holdbart i længden, og Gitte B. måtte opereres. Omplacering fra vuggestue til børnehave gav mulighed for, at Gitte B. kunne komme tilbage til arbejdet uden smerter og dermed beholde sit job.



GITTE B. - EVENTYRHUSET

## Da skaden konstateres

I løbet af sommeren 2018 begynder Gitte B. at få ondt i hænderne. Særligt den højre hånd føles som om, den sover det meste af tiden. Gitte B. kan mærke, at det er svært at udføre opgaverne som normalt, men med smertestillende me-

### For medarbejderen Gitte B. virkede det:

- At blive omplaceret til at varetage opgaver i børnehaven i stedet for vuggestuen, som hun var ansat i før sygdomsperioden
- At lederen Gitte var ærlig og klar i mælet om, hvordan Gitte B. kunne komme tilbage til arbejdet
- At kollegaerne støttede op og tog hensyn til hende, da hun vendte tilbage

### For lederen Gitte virkede det:

- At have tæt kontakt til Gitte B. undervejs i forløbet
- At Gitte B. udviste interesse og engagement for at vende tilbage til arbejdspladsen ved at komme på besøg til personalemøder og frokoster

dicin klarer hun sig igennem arbejdet. I Gitte B.s arbejde i vuggestuen løfter hun på rigtig mange børn i løbet af en dag, og det er hårdt for hænderne. Med overtalelse fra Gitte B.s kollegaer tager Gitte B. til lægen. Lægen sender hende med det samme videre til flere undersøgelser, og lægerne vurderer, at hun skal opereres med det samme.

Efter besøget hos lægen tager Gitte B. kontakt til sin leder Gitte. Gitte B. fortæller, hvad lægerne har sagt, og de taler om, hvornår Gitte B. kan forvente at blive opereret. "Jeg fik at vide af Gitte B.s kollegaer, at Gitte B. havde haft ondt og havde taget smertestillende over sommeren. Det ville jeg gerne have haft at vide allerede dengang, så jeg kunne have forberedt mig på det og taget højde for sygdommeldingen", siger Gitte. Gitte B. kan efterfølgende godt se, at det havde været en god idé at inddrage sin leder før i forløbet, så der havde været større mulighed for at planlægge.

## Sygefraværsperioden

Efter operationen får Gitte B. at vide, at hun skal sygemeldes i otte uger. Undervejs i Gitte B.s sygefraværsperiode har Gitte og Gitte B. tæt kontakt – med fokus på, hvordan det går med Gitte B.s hånd. Kontakten sker både over mail, telefon og ved at mødes. Gitte B. kommer på besøg på arbejdspladsen for at følge med i, hvad der sker i huset og for at hilse på kollegaerne.

Nogle uger efter operationen opsøger Gitte B. sin læge, da hun fortsat har me-

## KORT OM GITTE B.

**Gitte B. er 42 år, og har været ansat som pædagog i Eventyrhuset i 16 år. Gitte B. er tillidsrepræsentant i virksomheden, og har alle år arbejdet i vuggestuen.**

get ondt. Det viser sig, at der har dannet sig en stor mængde arvæv i hånden, som giver Gitte B. de fortsatte smerter. Herefter begynder Gitte B. et genoptræningsforløb, som skal afhjælpe smerterne, og desværre må sygdommeldingen på otte uger forlænges.

## Tilbage til arbejdet

Sidst i januar 2019 begynder Gitte B. på arbejdet igen. Gitte B. har i alle sine år hos Eventyrhuset været i vuggestuen, men da hun skal tilbage i arbejdet, foreslår Gitte, at Gitte B. kommer ned i børnehaven i stedet for. Dermed undgår Gitte B. mange af de tunge løft. "Det er Gittes rolle at sige tingene, som de er og give klare facts. Jeg kender min leder godt nok til at vide, at hun siger tingene, som de er. Gitte sagde fra start, at hvis jeg skulle blive på arbejdspladsen, så var det nødvendigt at rykke ned i børnehaven", siger Gitte B.

Da Gitte B. skal tilbage i arbejde, laver de ikke en egentlig optrappingsplan, da Gitte B. vurderer, at hun godt kan starte op på sine 35 timer ugentligt, når hun ikke længere skal være i vuggestuen. "Jeg regnede med at kunne klare skånehensynene med mine kollegaer. Jeg behø-

vede ikke at starte på få timer", fortæller Gitte B.

Internt på stuen har kollegaerne taget hensyn til Gitte B. i de daglige opgaver. Det er fx ikke Gitte B., der trækker flyverdragten ud over støvlerne på børnene længere. "Jeg forventer, at medarbejderne kan fortælle hinanden, hvis der er opgaver, de skal skånes for, men jeg er også klar i mælet overfor medarbejderne om, at Gitte B. har lov til at sige fra overfor nogle arbejdsopgaver, hvis det giver hende smerter", fortæller Gitte.

Gitte B. er nu godt tilbage i arbejdet og er blevet glad for sin omplacering til børnehaven. Forløbet har lært Gitte B. og Gitte vigtigheden af åbenhed og ærlighed på arbejdspladsen, da det giver mulighed for at være forberedt på en eventuel sygdommelding og giver et andet afsæt for at håndtere sygefraværsperioden.

## KORT OM Eventyrhuset

**Eventyrhuset er en privat daginstitution med både vuggestue og børnehave. I Eventyrhuset er der i alt 44 ansatte. Gitte har været leder af Eventyrhuset siden 2010.**



*Udarbejdet af Marselisborg Consulting for Arbejdstilsynet i forbindelse med Projekt "Kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere tilbage i arbejde efter en arbejdsskade", Juni 2020.*

# Faste møder og en konkret plan for optrapningen virkede

Da Anne blev truet af en beboer på arbejdet, tænkte hun først ikke videre over det. Kort efter episoden blev Anne ramt af en knæskade, som sendte Anne ud i en sygemelding. Under sygemeldingen begyndte minderne fra den ubehagelige episode at dukke op, hvilket gav Anne en psykisk reaktion, som forlængede hendes sygemelding. Med hjælp fra kollegaer og leder kom Anne langsomt godt tilbage til arbejdet.

## Da skaden sker

Det er en ganske almindelig arbejdsdag for Anne i marts 2016 på bo- og behandlingstilbuddet Måløvgård. Anne er inde i husets medicinrum for at sortere og dosere medicin. Pludselig kommer en beboer ind til Anne og låser døren efter sig. Beboeren er desperat og truer Anne. "Jeg bliver enormt bange og frygter pludselig for mit liv", fortæller Anne.



MODELFOTO:

Efter episoden får Anne fat i en kollega, som tager sig af beboeren, mens Anne trækker sig lidt væk. "Jeg fortsætter sådan set arbejdsdagen og giver mig til at spille et spil med en anden beboer. Jeg er lidt i 'arbejdsmode' på det tidspunkt", siger Anne. Senere på dagen, da Anne

skal på toiletet, kommer reaktionen på situationen pludselig. Da hun låser døren til toiletet, skyller følelserne ind over hende, og hun tør ikke komme ud igen. I samarbejde med kollegaerne ringer Anne til forstanderen, Kurt, som tager kontakt til den daglige leder Rune. Den daglige leder kommer straks ud på arbejdspladsen og tager hånd om situationen. Kollegaerne ringer til Annes mand, og Anne bliver sendt hjem for resten af dagen. Dagen efter er der en konference for medarbejderne på Måløvgård, og Anne tager afsted. Hun har en blandet følelse af gerne at ville være der, men samtidig en følelse af at frygte for sit liv. Efter en halv time kan hun mærke, at hun ikke kan overskue at være der længere og kører derfor hjem. "Alle medarbejderne var i chok over situationen. Vores første tanke er altid, at vi skal passe på vores beboere, da de jo har behov for at være hos os. Men vi skal huske også at tage hånd om os selv og hinanden", siger Kurt.

## For medarbejderen Anne virkede det:

- At kollegaer udviste stor omsorg og besøgte hende derhjemme
- At lederen Kurt viste, at han troede på, at Anne kom tilbage og udtrykte, at de på arbejdspladsen savnede hende og ønskede hende tilbage
- At have et tillidsfuldt samarbejde, som gav hende fleksible rammer og gode vilkår under sygefraværsperioden
- At få en plan for optrapning i tid og opgaver, hvor der var plads til at revidere planen

## For lederen Kurt virkede det:

- At have løbende kontakt med Anne, hvor Anne var åben om sin tilstand fra starten og undervejs i forløbet
- At italesætte over for Anne, at der var taget hånd om formaliteterne og situationen ift. de øvrige kollegaer
- At udarbejde en konkret fastholdelsesplan for Annes optrapning i timer og opgaver
- At have faste opfølgingsmøder under optrapningsperioden, hvor de gjorde status og talte om fremdrift i forløbet

Anne tager nogle dage derhjemme efter episoden men beslutter sig for at tage med på den årlige skitur til Trysil to uger efter episoden. Annes krisepsykolog og flere kollegaer fraråder hende at tage af sted, men Anne oplever, at det går rigtig fint på turen. En af dagene, da Anne er ude på ski, falder hun og ødelægger sit knæ i en sådan grad, at Anne må sygemeldes.

## Sygefraværsperioden

Knæskaden er så alvorlig, at Anne skal være sengeliggende i en måneds tid. Da hun er bundet til sengen derhjemme, oplever hun de samme følelser, som hun oplevede ude på toiletet efter den ubehagelige episode på arbejdet. "Jeg får paniktanker. Jeg tænker hele tiden på, hvad der kunne have været sket. Når jeg er bundet til sengen pga. knæet, føles det som at være låst inde igen", fortæller Anne.

Fra start i Annes sygemelding aftaler Kurt og Anne, at Kurt en gang ugentlig skal ringe til Anne for at høre, hvordan det står til. Anne lægger vægt på vigtigheden af at have kontakt en gang ugentlig, hvor man kan få bekræftelse og anerkendelse fra sin leder: "Når man er sygemeldt, tvivler man i forvejen på sig selv. Her er det afgørende, at man har en leder og kollegaer, som tror på én, og viser, at de ønsker én tilbage", siger Anne.

I perioden mens Anne er sygemeldt, kommer hun ikke ude på arbejdspladsen. Det vækker for mange minder hos hende, og derudover kan det være svært for beboerne at finde rundt i, om Anne er tilbage eller ej, hvis de ser hende på arbejdspladsen. Annes kollegaer kommer undervejs i

## KORT OM ANNE

Anne er 35 år, og er uddannet pædagog. Anne er ansat som miljøterapeut på Måløvgård.

sygefraværsperioden og besøger hende derhjemme. "Det betød rigtig meget for mig, da jeg betragter mine kollegaer lidt som min familie. Der er enorm stor omsorg overfor hinanden blandt os kollegaer", fortæller Anne.

Både Kurt og kollegaerne fortæller Anne, at de mangler hende, men at der er styr på tingene på arbejdspladsen. "Det er vigtigt at vise interesse og engagement overfor den ramte medarbejder, og italesætte at man ønsker hende tilbage. Men man skal også få sagt, at der er styr på tingene på arbejdspladsen, så medarbejderen ikke føler sig presset til at skulle skynde sig tilbage i arbejdet. Det er en balance", siger Kurt.

## Tilbage til arbejdet

Efter en sygefraværsperiode på cirka fem måneder, begynder Anne og Kurt at snakke om, at Anne skal langsomt tilbage til arbejdet.

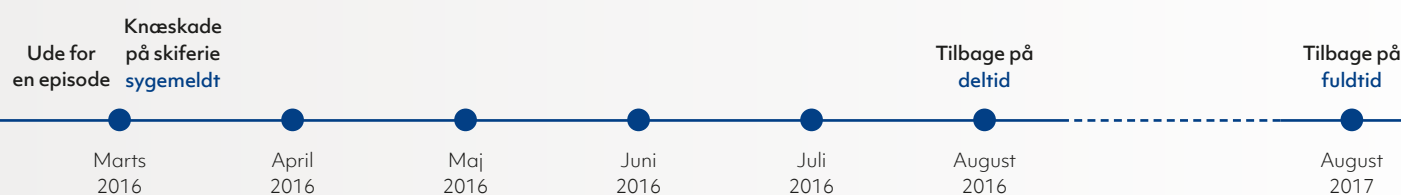
Kurt lægger vægt på, at Anne skal prøve sig stille og roligt frem, og hvis det ikke går, så kan hun altid drosle ned i timer igen. "Det er vigtigt, at man ikke går fra 0 til 100 på én gang. Man skal tage små steps og mærke efter", siger Kurt. Af samme grund aftaler Anne og Kurt, at de skal have en løbende snak om, hvordan det går, og om hvordan Anne oplever mæng-

den af timer og opgaver. Hver gang Anne og Kurt har et møde, aftaler de et tidspunkt for næste møde. "Det giver struktur og ro for os begge", siger Kurt. Anne og Kurt laver en konkret plan for optrapningen både i timer og opgaver. I starten har Anne intet ansvar, når hun er på arbejde. Hun skal blot være der og fx spille kort og drikke kaffe med beboerne. "Det var rart med en konkret plan. Der blev lavet aftaler, hvor der stod, hvordan der skulle tages hensyn, og hvad jeg havde brug for. Men aftalerne kunne også justeres, hvis det var nødvendigt. Planen var rar, da det kan være hårdt hele tiden at 'mærke efter' selv", fortæller Anne.

I august 2017 er Anne tilbage på fuld tid. Forløbet har gjort lederen og medarbejderne på Måløvgård endnu mere opmærksomme på, hvor vigtigt det i deres erhverv er at italesætte, hvad man oplever, og hvordan man har det. "Vi er meget bevidste om, at hvis vi ikke selv har det godt, så fungerer vores arbejde med beboerne heller ikke", siger Kurt.

## KORT OM Måløvgård

Måløvgård er et bo- og behandlingshjem for unge voksne mellem 18-25 år med debuterende skizofreni. Beboerne kan være på Måløvgård i op til 5 år, hvor formålet er, at de skal kunne arbejde og bo selv efterfølgende. På Måløvgård er der cirka 20 medarbejdere.



Udarbejdet af Marselisborg Consulting for Arbejdstilsynet i forbindelse med Projekt "Kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere tilbage i arbejde efter en arbejdsskade", Juni 2020.

# Åbenhed og tillid virkede

Overgangen fra studerende til fastansat kan være svær. Lasse oplevede det som et pres, hvor et usagt ansvar hvilede tungt på hans skuldre – og det fik hans verden til at vælte. Vejledning fra en god psykolog samt en struktureret, uformel og åben dialog med lederen Jeppe, hjalp Lasse godt tilbage i arbejde.

## Da skaden konstateres

En sommerdag i 2018 er Lasse på vagt med tre af sine gode kollegaer på Opholdsstedet Altinget, som er en døgninstitution for børn og unge, der har oplevet omsorgssvigt i hjemmet. Lasse og kollegaen står i køkkenet og skræller kartofler, da kollegaen spørger Lasse om, hvordan han synes, det går. Til kollegaens spørgsmål svarer Lasse, at han synes, det går godt. I snakken får han nævnt, at han ofte går ned i bryggerset og lægger tøj sammen, når en specifik ung kommer på stedet. Her stopper Lasses kollega op og spørger, om de ikke lige skal gå ind



LASSE OG JEPPE – OPHOLDSTEDET ALTINGET

på kontoret for at snakke, og her bryder Lasse fuldstændig sammen. "Min kollega håndterer det så godt. Hun beder mig om at køre hjem for resten af dagen", fortæller Lasse.

Dagen efter kommer Lasse ind på arbejdspladsen og taler med sin leder. Her bryder Lasse sammen igen. "Lasse fortæller, at han bekymrer sig om, hvilke situationer han kan komme til at stå i, og hvordan det skal håndteres. Jeg lægger mærke til flere symptomer, som jeg forbinder med stress", fortæller Jeppe. Jeppe ringer til virksomhedens sundhedsforsikring og igangsætter derudover et forløb mellem Lasse og husets psykolog. "Kæmpe ros til Jappes professionelle måde at håndtere det på. Han sætter gang i alt, hvad der kan sættes gang i. Det gik bare hurtigt", fortæller Lasse. "Det er vigtigt, at medarbejderen får ro til at få det bedre, og at medarbejderen ved, at vi tror på ham, og gerne vil have ham

tilbage. Det skal italesættes fra start, at vi tror på ham. Vi tror på, at han kan blive

## For medarbejderen Lasse virkede det:

- At lederen Jeppe handlede hurtigt og tog arbejdsskaden seriøst
- At kollegaerne ringede og spurgte til, hvordan Lasse havde det – efter aftale mellem Lasse og Jeppe
- At Jeppe viste, at han gerne ville have Lasse tilbage, og italesatte direkte: "Vi tror på, at du kommer tilbage – vi tror på, at du får det bedre"
- At deltage i et psykolog-forløb. Det har skabt tryghed hos Lasse at få vejledning fra en professionel

## For lederen Jeppe virkede det:

- At inddrage og informere kollegaer om situationen. Fx at holde dem orienteret om tidshorizonten for Lasses sygefravær
- At samarbejdet byggede på gensidig tillid og åbenhed. Lasse var åben og ærlig om sine begrænsninger og situation, hvilket Jeppe ønskede at gengælde
- At have tæt kontakt samt en uformel, men struktureret dialog under sygefraværsperioden og i optrappingsfasen
- At få vejledning fra en intern tilknyttet psykolog, da de skulle lave en optrappingsplan

en alletiders pædagog, og det skal Lasse hele tiden vide”, siger Jeppe.

Lasse er gået fra at være praktikant på Opholdsstedet Altinget til at være færdiguddannet pædagog og fastansat medarbejder. Han oplever et øget ansvar over for de børn og unge, han arbejder med, og bliver ofte i tvivl om, om han kan løfte opgaven. ”Jeg overvejer meget, om det her job mon er det rigtige for mig – kan jeg mon løfte opgaven? Det er et meget stort ansvar at arbejde med børn, som har oplevet så voldsomme omsorgssvigt i livet. Jeg mærker et stort pres inde fra”, fortæller Lasse.

### Sygefraværsperioden

Kollegaerne orienteres af Jeppe om, at Lasse er sygemeldt, og at kollegaerne gerne må tage kontakt til Lasse. I perioden, mens Lasse er sygemeldt, har de tilknyttet en vikar på arbejdspladsen. ”Det er mindst lige så vigtigt at drage omsorg for de medarbejdere, der er tilbage på arbejdspladsen. De skal orienteres om, hvordan det står til, og om hvornår Lasse forventes at komme tilbage. Det er jo dem, der løber hurtigere, end de bør”, siger Jeppe.

Lasse har en samtale med psykologen, som han kender i forvejen, da psykologen bruges i huset til supervision. Lasse har brug for vejledning i situationen. Han har aldrig oplevet at stå i en sådan situation og har brug for, at psykologen vejleder ham i, hvordan han skal håndtere det. Psykologen og Lasse beslutter i samråd, at Lasse skal holde fri fra arbejdet i minimum 3 ½ uge.

## KORT OM LASSE

**Lasse er 29 år og er uddannet socialpædagog. Under sit uddannelsesforløb har Lasse været i praktikophold på Opholdsstedet Altinget af tre omgange. Imens Lasse skrev sin bacheloropgave, var han ansat på Opholdsstedet Altinget, og blev efter den afsluttede uddannelse fuldtidsansat.**

I løbet af de 3 ½ uge hvor Lasse går hjemme, har han en ugentlig dialog med sin nærmeste leder Morten. Her taler de om, hvordan det går, og hvad Lasse oplever. ”Det er rigtig vigtigt for mig at opleve, at Morten er interesseret i, hvordan jeg har det”, siger Lasse. I perioden hvor Lasse går derhjemme, kontakter hans kollegaer ham også. Det føler Lasse sig ikke presset over – tværtimod. ”Det har været rart at opleve, at kollegaerne savner mig og ønsker mig tilbage”, siger Lasse.

### Tilbage til arbejdet

Efter 3 ½ uge hjemme aftaler Lasse med psykologen, at han skal starte med at have vagter på fire timer ad gangen. I et uformelt møde mellem Lasse og Jeppe, præsenterer Lasse timeforslaget, og Jeppe imødekommer det uden indvendinger. ”Jeg kæmper med min samvittighed over ikke at kunne arbejde mere. Det har været godt at have vejledning fra min psykolog på den front”, fortæller Lasse. Lasse og Jeppe aftaler, at de sammen skal lave en vagtplan for to uger ad gangen. Lasse starter på begrænset timeantal, og Jeppe tager hensyn til, at Lasse ikke

skal have nattevagter og andre vagter på Opholdsstedet Altinget, hvor Lasse er alene med børnene og de unge.

I januar 2019 er Lasse oppe på fuld tid igen. Efter Lasse er kommet tilbage på arbejdet, har han haft et enkelt opfølgingsmøde med psykologen i marts. ”Det var virkelig godt og rart, at følge op på, hvordan det var at være helt tilbage”, siger Lasse. Derudover har de på arbejdspladsen hver onsdag det, de kalder ”Runden”. Her kan alle medarbejderne få lov til at fortælle, hvordan det går. ”Her fortæller jeg altid, hvordan jeg har det. Det giver en god indsigt i, hvordan man selv har det, og hvordan ens kollegaer har det”, fortæller Lasse. Lederne er også med på ”runden”, og får dermed et indblik i, hvordan det står til hos medarbejderne.

## KORT OM Opholdsstedet Altinget

**Opholdsstedet Altinget er en døgninstitution for børn og unge mellem 6 og 18 år, som har oplevet omsorgssvigt i hjemmet. Børnene og de unge på opholdsstedet har ofte lavt selvværd og kan i nogle tilfælde være selvskadende. Opholdsstedet Altinget er en selvejende institution med 22 ansatte. Jeppe har været leder af Opholdsstedet Altinget i 15 år.**

Færdiguddannet pædagog  
fuldtidsansat

Januar  
2018

Stress/angst  
sygemeldt

August  
2018

Tilbage på  
4 timers vagter

September  
2018

Oktober  
2018

November  
2018

December  
2018

Tilbage på  
fuldtid

Januar  
2019

*Udarbejdet af Marselisborg Consulting for Arbejdstilsynet i forbindelse med Projekt ”Kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere tilbage i arbejde efter en arbejdsskade”, Juni 2020.*

# Tillid og dialog skabte tryghed

Da Mette rammes af stress, går lederen Steffen med det samme i dialog med hende. Det har sammen med forstående kollegaer og en blød opstart gjort, at Mette er vendt fuldt tilbage til arbejdslivet.

## Da skaden konstateres

Mette har i mere end 5 år med stor entusiasme arbejdet som psykolog og gruppeleder på et behandlings- og kompetencecenter for behandling af personer med alkoholproblemer. En torsdag lige efter sommerferie på bagkant af en intens periode med mange og komplekse arbejdsopgaver sidder Mette alene på kontoret med en usædvanlig mindre pak-



METTE OG STEFFEN – RINGGÅRDEN

## For medarbejderen Mette virkede det:

- At Steffen tog initiativ til kontakt for at høre, hvordan det gik, og hvordan han kunne hjælpe
- At de lavede en konkret aftale om den første periode for fraværet, hvor Steffen insisterede på, at Mette skulle sygemelde sig i minimum 14 dage
- At Steffen fra starten var støttende og italesatte, at Mette nok skulle vende tilbage til arbejdspladsen. Det skabte tillid og tryghed
- At Steffen orienterede de øvrige kolleger om Mettes tilstand og perspektiv for at vende tilbage til arbejdet, og samtidig forsikrede Mette om, at hendes arbejdsopgaver ikke ville overbelaste kollegerne
- At samarbejdet byggede på tillid, hvor Mette fik stor frihed og få mål under sygdomsforløbet, så hun kunne koncentrere sig om at håndtere sin psykiske tilstand

ket kalender. Men hvad der ellers skulle føles som en lettende fornemmelse, oplever hun helt anderledes. "Mit hjerte banker derud af, og jeg kan slet ikke slappe af", fortæller Mette.

Da hun vender tilbage til arbejdet ugen efter, bryder Mette sammen over for en kollega og sin leder. Mettes leder, Steffen foreslår, at hun tager 14 dage derhjemme, så hun kan komme til hæjterne. 14 dage lyder af alt for meget i Mettes ører, og hun svarer, at en uge må være fint. Men Steffen insisterer, og i bakspejlet kan Mette se, at det var det rigtige valg.

## Syggefraværsperioden

I de efterfølgende 14 dage har Mette og Steffen løbende kontakt for at afstemme, hvordan det går, og om det er realistisk, at Mette kan vende gradvis tilbage efter de 14 dage. Mette tænker på det her tidspunkt, at det bedste vil være at komme tilbage med det samme, og hun starter derfor op igen på 4 timer om da-

gen. Det viser sig dog, at stressen bliver gradvist værre, hvorfor Mette må kaste håndklædet i ringen efter 14 dage. Mette og Steffen aftaler, at Mette skal syge-

## For lederen Steffen virkede det:

- At have tæt kontakt og faste aftaler om ugentlige telefonmøder med Mette
- At Mette udviste vilje og engagement til at vende tilbage til arbejdet
- At tage ansvar for situationen og give Mette den fleksibilitet, hun havde behov for, for at kunne vende tilbage, herunder at tilpasse arbejdsopgaver og give plads til skånehensyn, herunder timereduktion i den første tid
- At orientere kollegaer om optrappingsplanen og Mettes behov for skånehensyn, så de kunne få en støttende funktion

meldes på ubestemt tid og have ro, men de bliver enige om, at Steffen ringer fast en gang om ugen for at høre til, hvordan Mette har det. "Det med ikke at have en deadline gav mig mere ro, men samtidig var der sat rammer op for forløbet, og jeg følte mig ikke glemt", fortæller Mette.

## KORT OM METTE

**Mette er 39 år og har været ansat på Ringgården som psykolog og gruppeterapeut i 5 år. Mette har i en lang periode arbejdet som gruppeleder, men løser nu mest opgaver som individuel vejleder og visitator.**

Da Mette er hjemme, er stressen ikke hendes eneste bekymring. Hun er samtidig bekymret for, at hendes fravær på Ringgården giver hendes venner og kolleger overarbejde og ekstra arbejdspress, hvilket udløser dårlig samvittighed. Hun taler med Steffen om hendes tanker og han fjerner med det samme den dårlige samvittighed ved i detaljer at fortælle hende, hvordan de med flytning af arbejdsopgaver samt ansættelse af en vikar har sørget for, at hendes kolleger ikke bliver uhensigtsmæssigt belastet af hendes fravær. I den dialog forsikrer Steffen i øvrigt Mette om, at den nyligt ansatte vikar ikke er tænkt som hendes erstatning, og at hendes job venter på hende, når hun er klar igen. "Det vigtigste var, at jeg følte, at de ville mig. Så skulle jeg ikke gå og slås med katastrofetanker om, at jeg kunne gå hen og blive fyret. Dialogen med Steffen var generelt præget af tillid

og tiltro til, at jeg nok skulle komme tilbage", siger Mette.

I sygdomsperioden er Mette inviteret til sociale arrangementer, og får at vide af kollegaerne, at hun er meget velkommen til at komme forbi til frokost eller en kop kaffe. Hun føler sig dermed aldrig glemt af sine kolleger eller ledere på arbejdspladsen.

### Tilbage til arbejdet

Efter nogle måneder derhjemme begynder Mette at få det bedre, og udarbejder i fællesskab med ledelsen en opstartsplan, som skal forløbe fra midt januar til april. De første 3 uger arbejder Mette 12 timer om ugen. Opstartsplanen bliver meldt ud til kollegaerne i huset, så de er opmærksomme på, hvilke vilkår Mette er vendt tilbage på. "Der var tydelighed omkring hvor mange eller hvor få timer jeg var på arbejdet, men også en præcisering af hvilke opgaver jeg løste, og hvilke jeg ikke gjorde. Så kollegaerne vidste godt, at de ikke skulle komme og presse på, for at jeg skulle tage klienter", siger Mette.

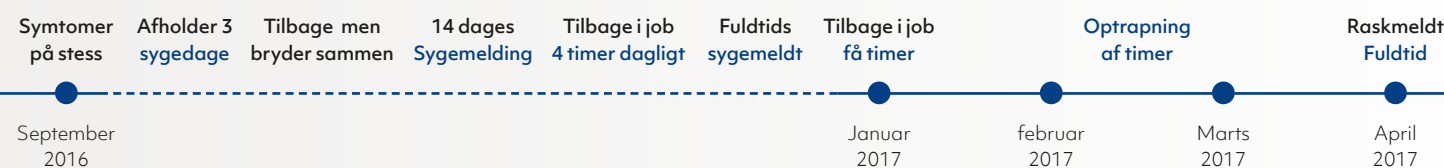
Mette er løbende i dialog med lederstaben og hendes nærmeste kolleger om, hvordan det går. Derudover bliver der på ledelsens opfordring afholdt mere formelle møder, hvor Mette og lederne i fællesskab justerer optrappingsplanen, så den passer til Mettes udvikling og optræningen i timer. "Jeg tror, det er vigtigt, når ledelsen tager initiativ til at lægge en plan, at de samtidig melder ud, at den ikke er mejslet i sten. Man skal prøve noget af og være i dialog om planen holder, eller om den skal justeres. Det kan give rigtig

meget præstationsangst og pres, at man skal følge en plan om hele tiden at skulle gå op i tid. Man er jo bange for at få et nederlag igen", vurderer Mette.

I april er Mette atter på fuld tid hos Ringgården. Mette oplever stadig, halvandet år efter, at ledelsen husker hendes erfaringer, når de fordeler opgaver i huset. "Sådan et stress-forløb stopper jo ikke, når personen kommer tilbage. Der ligger også noget i at finde ud af, hvordan personen kan være i det, efter at de kommer tilbage, og det har min ledelse forståelse for", fortæller Mette. Når man spørger Mette, hvad der er vigtigt for at komme godt igennem et forløb som hendes, svarer hun uden tøven; "Det er ikke kun den hyppige dialog, som er vigtig, men kvaliteten af den. Helt basalt handler det om, at man bekræfter at begge parter fortsat vil hinanden. Tilliden skal være der, for at man kan modarbejde ens egen usikkerhed og tvivl."

## KORT OM Ringgården

**Ringgården er et behandlings- og kompetencecenter for behandling af personer med alkoholproblemer. Institutionen laver døgntilbud, hvorfor der er bemanning i døgndrift med tilkaldevagt. Ringgårdens medarbejdere har forskellige faglige baggrunde, og arbejder tværfagligt som team. Ringgården tæller pt. 23 ansatte. Steffen har været ansat på Ringgården siden 1991.**



*Udarbejdet af Marselisborg Consulting for Arbejdstilsynet i forbindelse med Projekt "Kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere tilbage i arbejde efter en arbejdsskade", Juni 2020.*



# Klare rammer og fredning i opgaveløsningen hjalp Birthe tilbage i arbejde

Da Birthe blev ramt af stress, havde hun brug for ro. Birthes leder Vivi tog sygdommen alvorligt, og gav Birthe den ro, hun havde brug for. Da Birthe skulle tilbage til arbejdet, tog Vivi ansvar og var tydelig om, hvilke arbejdsopgaver og ansvarsområder Birthe kunne klare. Klare rammer og fredning i sygefraværsperioden gjorde, at Birthe nu er godt tilbage.

## Da skaden konstateres

Birthe er en meget pligtopfyldende medarbejder, som ønsker at løse alle opgaver til perfektion. I en længere periode har Birthe gået og været træt, svimmel og følt sig sløj. På opfordring fra sine sønner tager Birthe til lægen, som vurderer, at det

### For medarbejderen Birthe virkede det:

- At lederen Vivi tog arbejdsskaden seriøs og gav Birthe ro til at komme sig
- At Vivi efter aftale med Birthe orienterede de øvrige kolleger om situationen
- At Vivi tydeligt italesatte sit ønske om, at Birthe skulle vende godt tilbage. Det skabte en sikkerhed for, at Birthes job ikke var på spil
- At lave en optrappingsplan, hvor hun kunne vende langsomt tilbage – både med hensyn til tid og opgaver og samtidig havde stor fleksibilitet
- At Vivi var tydelig omkring, hvilke arbejdsopgaver Birthe skulle løse i optrappingsperioden, så Birthe ikke faldt tilbage i gamle rutiner



BIRTHE OG VIVI - GÅRDBØRNEHAVEN SPIREVIPPEN

Birthe oplever, kan være arbejdsrelaterede stress-reaktioner. Det kommer fuldstændig bag på Birthe. "Jeg tænker bare: hvad snakker du om? Jeg kan ikke have stress", fortæller Birthe. Men efter en længere snak med lægen og lidt tid til at reflektere, kan Birthe godt se, at hun har mange symptomer på langvarig stress.

Birthe ringer efter sit lægebesøg til sin leder Vivi, og fortæller om lægens vurdering, og at hun har brug for ro i en periode. September 2017 bliver Birthe sygemeldt. "Da Birthe ringer til mig efter sit besøg hos lægen, var det vigtigste for mig, at Birthe blev fredet", fortæller Vivi.

Da Birthe bliver sygemeldt, har Vivi og Birthe en snak om, hvad der skal meldes ud til kollegaerne. Birthe vælger her, at hun ønsker at være åben og fortælle, hvad sygemeldingen skyldes. Derudover

bliver Birthe og Vivi enige om, at kollegaerne skal have at vide, at de ikke skal kontakte Birthe i starten af sygemeldingen, da Birthe har brug for ro. Vivi mener, at

### For lederen Vivi virkede det:

- At Birthe hurtigt kontaktede Vivi efter sit lægebesøg, så Vivi havde kendskab til situationen og kunne agere
- At Birthe var åben om sine begrænsninger og tilstand og løbende fortalte Vivi om, hvordan hun havde det. Det skabte et tillidsbaseret samarbejde mellem de to
- At have tæt kontakt, hvor Birthe og Vivi havde faste aftaler om telefonisk kontakt og personlige møder i sygefraværsperioden

udmeldingen til medarbejdergruppen er meget vigtig. "Der skal være en melding om, hvad den konkrete sygdomsmeddeling skyldes, at der er styr på tingene, og at der vil blive fulgt op på de ekstra arbejdsopgaver, der nu ligger. Derudover er det vigtigt at holde medarbejderne orienteret om, hvornår vi forventer, at Birthe kommer tilbage til arbejdet, og hvilke skånehensyn og fredninger i forhold til arbejdsopgaver Birthe skal have", siger Vivi.

## Sygefraværsperioden

Da Birthe bliver sygemeldt, giver Vivi hende ro. "Den eneste aftale er, at næste gang du ved noget nyt, så kontakter du mig. Ellers er der ro fra min side", siger Vivi til Birthe. De første par måneder af Birthes sygdomsperiode har Birthe og Vivi kontakt ugentlig. Birthe ringer efter læge- og psykologbesøg og fortæller Vivi om, hvordan det står til, og om der er noget nyt. Det er vigtigt for Birthe at kunne fortælle Vivi, hvordan hun har det.

I løbet af Birthes sygdomsperiode har Vivi og Birthe faste sygefraværsamtaler hver fjerde uge på Vivis kontor. Vivi har et skema, som hun bruger som en juridisk rettesnor for, hvor ofte og hvordan sygefraværsamtalerne skal foregå, men hun mener også, at det er individuelt og situationsbestemt, hvordan et sygefraværsforløb skal tilrettelægges, og hvordan det udspiller sig. Til sygefraværsamtalerne taler Birthe og Vivi om, hvor Birthe er henne, hvordan hun har det, og hvor meget hun kan holde til i hverdagen. "Man kan se på et menneske, om der overhovedet skal snakkes tilbagevendelse. Det skulle der ikke i starten med Birthe. Der skulle

fokus bare være på, at Birthe skulle have ro på, og få det bedre", fortæller Vivi. I samtalerne gør Vivi meget ud af at sige til Birthe, at Birthes job ikke er på spil. "Jeg sagde til Birthe: Rolig nu – det her gør vi sammen. Jeg er interesseret i at få dig tilbage og alt det, du kan", fortæller Vivi.

## KORT OM BIRTHE

Birthe er 58 år, og er pædagog og arbejdsmiljørepræsentant hos Gårdbørnehaven Spirevuppen.

## Tilbage til arbejdet

Ved juletid i 2017 begynder Vivi og Birthe at tale om, at Birthe skal tilbage til arbejdet på 10 timer om ugen, men lægen og psykologen fraråder kraftigt, at Birthe allerede starter op på arbejdet igen. Birthe kan ikke selv vurdere, hvor mange timers arbejde hun kan klare, og her er det vigtigt for Birthe, at have lægen og psykologen til at vejlede og guide hende.

I februar 2018 begynder Birthe stille og roligt på arbejdet igen. Hun har én time, to gange om ugen i de første 14 dage. Vivi gør meget ud af at sige til Birthe, at hun skal lukke alt andet ude, og kun koncentrere sig om at være sammen med børnene. "Det var vigtigt, at jeg tog ansvar og løbende var i dialog med Birthe om hendes arbejdstid og opgaver, da hun vendte tilbage. Det var også vigtigt for mig, at hun i en periode skulle skånes for særligt krævende opgaver. Hun skulle fx ikke deltage i personalemøder, kigge

i kontaktbøger eller tage dialoger med forældrene. Det var vigtigt, at jeg var meget tydelig i forhold til, hvad jeg mente, at Birthe kunne klare af arbejdsopgaver, og at hun ikke skulle håndtere for mange bolde på én gang", siger Vivi.

Langsomt begynder Birthe at træde op i både timer og arbejdsopgaver. I optrappingsperioden oplever Birthe en stor fleksibilitet, hvor hun har mulighed for at komme og sige til Vivi, hvis det bliver for meget, og hvis hun har brug for at køre hjem. Vivi og Birthe har en løbende og åben dialog om, hvordan optrappingsperioden skal foregå, og hvordan det går i løbet af optrappingsperioden. "Jeg har hele tiden følt, at Vivi har været meget lyttende og forstående. Jeg behøvede ikke at være bange for at blive fyret. Jeg var helt tryk ved det. Hver gang jeg talte med Vivi, så sagde hun, at det vigtigste var, at jeg kom godt tilbage", fortæller Birthe. Både Birthe og Vivi oplever, at der har været en gensidig ærlighed mellem de to, som har skabt en tillidsbaseret relation. Denne relation har været afgørende for, at Birthe er kommet godt tilbage i arbejdet. I maj 2018 er Birthe tilbage på fuld tid.

## KORT OM Gårdbørnehaven Spirevuppen

Gårdbørnehaven Spirevuppen er en vuggestue og børnehave med 20 ansatte, der siden 2003 har været privatejet. Vivi har været leder af Gårdbørnehaven Spirevuppen i 11 år.

Symptomer på  
arbejdsrelateret stress

Juni  
2017

August  
2017

Bliver  
sygemeldt

September  
2017

Snakker om tilbagevendelse  
får nej fra lægen og psykologen

December  
2017

Tilbage i job  
få timer

Februar  
2018

Arbejder på  
fuldtid

Maj  
2018

Udarbejdet af Marselisborg Consulting for Arbejdstilsynet i forbindelse med Projekt "Kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere tilbage i arbejde efter en arbejdsskade", Juni 2020.



Skaden sker  
sygemeldt

Januar  
2018

Starter på arbejdet igen  
deltid

Februar  
2018

Marts  
2018

April  
2018

Tilbage på arbejde  
fuldtid

Maj  
2018



Skaden sker  
sygemeldt

Oktober  
2014

November  
2014

December  
2014

Begynder med  
få timer

Januar  
2015

Februar  
2015

Vender tilbage på  
normale timer

Marts  
2015



Symptomer på  
arbejdsrelateret stress

Juni  
2017

August  
2017

Bliver  
sygemeldt

September  
2017

Snakker om tilbagevendelse  
får nej fra lægen og psykologen

December  
2017

Tilbage i job  
få timer

Februar  
2018

Arbejder på  
fuldtid

Maj  
2018





Færdiguddannet pædagog  
fuldtidsansat

Januar  
2018

Stress/angst  
sygemeldt

August  
2018

Tilbage på  
4 timers vagter

September  
2018

Oktober  
2018

November  
2018

December  
2018

Tilbage på  
fuldtid

Januar  
2019





**Bliver  
sygemeldt**

Februar  
2014

Marts  
2014

**Starter på  
deltid**

April  
2014

Maj  
2014

Juni  
2014

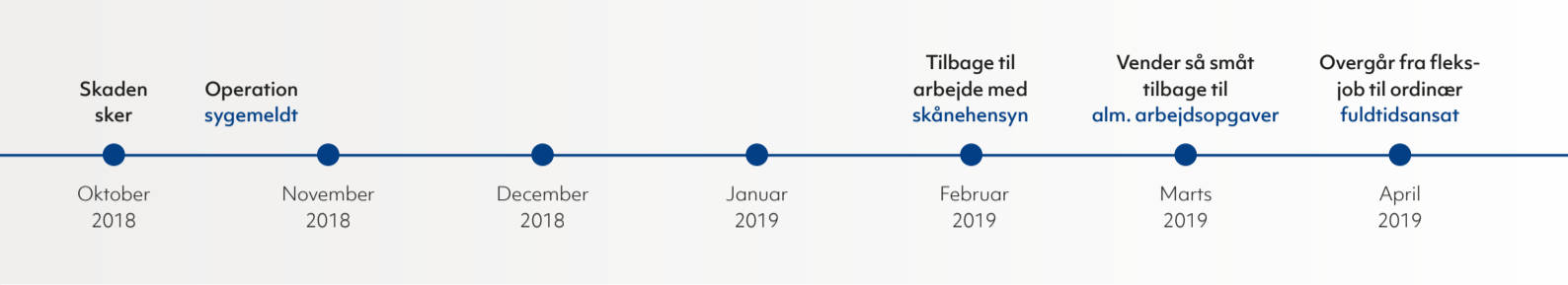
Juli  
2014

**Tilbage på  
fuldtid**

August  
2014









Ude for  
en episode

Knæskade  
på skiferie  
sygemeldt

Marts  
2016

April  
2016

Maj  
2016

Juni  
2016

Juli  
2016

August  
2016

Tilbage på  
deltid

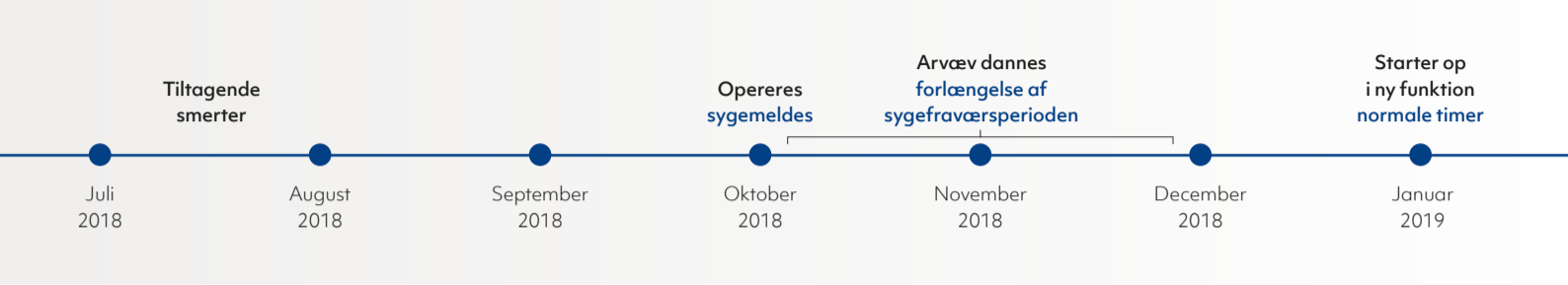
Tilbage på  
fuldtid

August  
2017











Symtomer  
på stess

Afholder 3  
sygedage

Tilbage men  
bryder sammen

14 dages  
Sygemelding

Tilbage i job  
4 timer dagligt

Fuldtids  
sygemeldt

Tilbage i job  
få timer

Optrapning  
af timer

Raskmeldt  
Fuldtid

September  
2016

Januar  
2017

februar  
2017

Marts  
2017

April  
2017