

VEJLEDNING



# trin for trin tilbage

Tilbagevendelsesplan efter stress

# TRIN FOR TRIN TILBAGE – TILBAGEVENDELSESPLAN EFTER STRESS

Redskabet *Trin for trin tilbage – tilbagevendelsesplan efter stress* består af:

- Et **skema til brug for udarbejdelse af tilbagevendelsesplanen** – som udfyldes af lederen i dialog med medarbejderen. Skemaet finder du på hjemmesiden [www.amk.kk.dk/ps](http://www.amk.kk.dk/ps) under *Hjælp medarbejderen tilbage*.
- En **vejledning** – som er en guide til lederen om, hvordan I bruger tilbagevendelsesplanen, og hvordan skemaet udfyldes. Det er denne vejledning, du sidder i hånden med nu.

## Sådan bruger du tilbagevendelsesplanen

Tilbagevendelsesplanen kan bruges i situationer, hvor en medarbejder er sygemeldt på grund af stress, og der er brug for en midlertidig tilpasning af arbejdstid og -opgaver samt et fokus på støtte og sparring.

Planen kan også bruges som fastholdelsesplan, hvis en stressramt medarbejder har brug for en periode med skånehensyn (fx delvis sygemelding og/eller tilpassede opgaver) for at forebygge en fuld sygemelding. Planen bruges til at styre:

- Arbejdstid
- Opgaver
- Den nødvendige støtte og sparring

Tilbagevendelsesplanen er lederens ansvar, men bygger altid på en dialog med medarbejderen. Selve skemaet (se herunder) – som udgør den konkrete tilbagevendelsesplan – vil oftest blive udfyldt ved en sygefraværssamtale eller anden samtale om tilbagevenden efter sygefravær. Planen medbringes til opfølgingsmøder, hvor der gøres status vedr. fremskridt og erfaringer. Det er et dynamisk dokument, som kan udbygges og justeres i løbet af tilbagevendelsesforløbet.

### SKEMA – TILBAGEVENDELSESPLAN

Tilbagevendelsesplan			Dato
			Navn
<b>1</b> PLANLÆGNING Arbejdstid	<b>2</b> Opgaver niveau 1-2-3	<b>3</b> Støtte og sparring praktisk, feedback, information, relationel, arbejdsfællesskab	<b>4</b> OPFØLGNING Trivsel i perioden
Periode	fra kl. til kl. timer		Dato for opfølgning
mandag			Trivsel – sæt x
tirsdag			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
onsdag			Bemærkninger
torsdag			
fredag			
weekend			
	I alt		

Skemaet findes på hjemmesiden [www.amk.kk.dk/ps](http://www.amk.kk.dk/ps) under *Hjælp medarbejderen tilbage*

## Gem tilbagevendelsesplanen elektronisk

Skemaet – dvs. den konkrete tilbagevendelsesplan – er et elektronisk dokument, der kan skrives direkte ind i under samtalen. Lederen kan også printe den tomme plan og tage noter i hånden – herefter kan aftalerne skrives ind i det elektroniske dokument. Eller man kan vælge at scanne den håndskrevne plan og arkivere den. Der bør udleveres en kopi af tilbagevendelsesplanen til medarbejderen, som så selv har ansvar for at opbevare denne. Hvis der er afholdt sygefraværssamtale, kan en kopi af planen sendes sammen med referatet. Hvis der viser sig behov for at justere en eksisterende plan, kan lederen gemme den opdaterede plan som en ny version.

## Planlæg og følg op – skiftevis

I tilbagevendelsesforløbet arbejdes skiftevis med at lave aftaler og med at følge op. Skemaet til udarbejdelse af tilbagevendelsesplanen er derfor bygget op af to dele:

- En planlægningsdel – **felt 1-3**
- En opfølgingsdel – **felt 4**

Planlægningen gælder for en afgrænset periode, som kan vare en eller to uger. Efter hver periode følges der op på medarbejderens trivsel og på, hvordan planen har fungeret. På den baggrund planlægges den kommende periode.

## HENVISNINGER

Dele af dette materiale er inspireret af:

Malene Friis Andersen & Marie Kingston (2016): *Stop Stress. Håndbog for ledere*  
Michael Martini, Mads Krarup & Caroline Ahlgren Tøttrup (2017): *Lederens stresshåndbog. Styrk dine lederkompetencer, når det gælder stress*

# 1

## PLANLÆGNING - udfyldning af felt 1-2



### Felt 1 - *Arbejdstid*

Her noteres den aftalte arbejdstid fordelt på ugens dage.

Det er individuelt, hvor lang tid det kræver at trappe op til fuld tid efter en stresssygemelding. Ofte er der brug for en plan af 6-10 ugers varighed - sommetider kortere, sommetider længere.

Det er ikke altid muligt eller hensigtsmæssigt at planlægge hele forløbet frem til fuld raskmelding. Det kan derfor være en god idé at planlægge i kortere intervaller, fx 2-4 uger ud i fremtiden. Overvej, hvad der er behov for, både for medarbejderen og arbejdspladsen.

I starten af forløbet er det ofte en god idé at have en eller flere restitutionsdage (R) og/eller hjemmearbejdsdage i løbet af ugen.

# 2

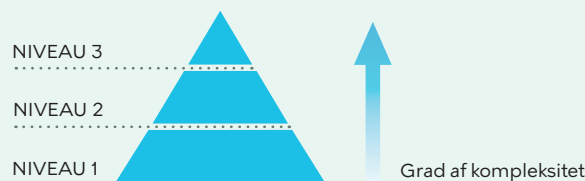


### Felt 2 - *Opgaver*

Formålet med dette felt er, at I sammen får skabt et overblik over medarbejderens opgaver:

Hvilke opgaver virker overkommelige nu? Hvilke opgaver skal først varetages senere?

#### Opgavepyramiden



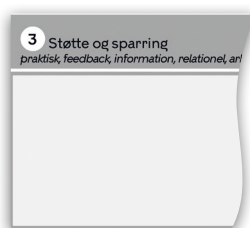
Også her er det en god idé at planlægge i kortere intervaller af fx 2-4 uger frem, og altså ikke nødvendigvis frem til fuld raskmelding.

Det er som regel bedst at starte med opgaver på niveau 1. Nogle medarbejdere er dog nødt til at vende tilbage til niveau 3-opgaver, fordi de har højt specialiserede funktioner, som ikke kan varetages af andre. I det tilfælde kan det hjælpe at aflaste medarbejderen for

Arbejdsopgaver	Tidshorisont	Arbejdsopgavernes kendetegn og grad af kompleksitet
<b>Niveau 1</b>	Medarbejderen kan typisk klare disse opgaver ved første opstart tilbage på arbejdspladsen	<p>Rutineprægede opgaver med høj grad af forudsigelighed</p> <p>Afgrænsede, veldefinerede opgaver, der kræver minimal prioritering og beslutningstagning</p> <p>Opgaverne haster ikke</p> <p>Opgaverne kræver ikke samarbejde eller kun samarbejde med få og udvalgte kollegaer eller samarbejdspartnere</p> <p>Opgaverne giver mulighed for at indlægge hyppige pauser</p> <p>Opgaverne kræver ikke kontakt med udfordrende borgere eller pårørende</p> <p>Kollegaer er minimalt afhængige af, hvornår og hvordan opgaverne er løst</p>
<b>Niveau 2</b>	Medarbejderen kan typisk klare disse opgaver på kort sigt efter opstart tilbage på arbejdspladsen – f.eks. indenfor en til to måneder	<p>Opgaver med begyndende alene-ansvar for opgaveløsningen og delvis selvprioritering</p> <p>Opgaverne kræver en vis grad af samarbejde</p> <p>Opgaverne kræver, at medarbejderen er delvist i stand til selv at skabe overblik og tage beslutninger ind i opgaveløsningen</p> <p>Opgaverne kræver lettere kontakt til klienter, kunder eller borgere</p> <p>Opgaverne tjener en reel funktion i afdelingen – men kollegaer, kunder, borgere m.fl. er ikke fuldt afhængige af, hvordan de afsluttes</p>
<b>Niveau 3</b>	Medarbejderen kan typisk først klare disse opgaver på længere sigt efter opstart tilbage på arbejdet – f.eks. umiddelbart inden eller efter medarbejderen er tilbage på fuld tid	<p>Komplekse opgaver, der kræver et stort overblik</p> <p>Opgaver der har høj prioritet og stor bevågenhed på arbejdspladsen</p> <p>Opgaverne kræver et godt overblik og evne til løbende at prioritere informationer og opgaver</p> <p>Opgaverne kræver projektledelse i større eller mindre grad</p> <p>Opgaverne kræver, at medarbejderen tager ansvar for andres leverancer</p> <p>Opgaverne kræver samarbejde med mange eller udfordrende interessenter og samarbejdspartnere</p> <p>Opgaverne er præget af korte deadlines og uforudsigelige og pludseligt opståede situationer</p> <p>Opgaverne kræver, at medarbejderen lærer nyt – også selvom det nye kan synes begrænset for andre</p>

# 3

## PLANLÆGNING - udfyldning af felt 3



### Felt 3 - *Støtte og sparring*

Støtte og sparring er nogle af de væsentligste buffere mod stress. Derfor er det afgørende, at der sørges for den rette type støtte og sparring, når en stresssygemeldt medarbejder skal vende tilbage til arbejdet.

#### SÅDAN GØR I

1. Tal sammen om, hvilken konkret støtte og sparring, der kan hjælpe i den kommende periode, hvor medarbejderen vender tilbage til arbejde. Hvad tænker du som leder? Hvad tænker medarbejderen selv kunne hjælpe?
2. Se sammen på de forskellige typer af støtte og sparring i boksen nedenfor. Er I kommet godt rundt om de forskellige typer? Eller får I nye idéer til, hvad der kan være hjælpsomt at sætte i værk?
3. Opsummér, og lav aftaler: Hvad beslutter I? Hvem skal gøre hvad? Skriv det ind i tilbagevendelsesplanen.

Som leder skal du være særligt opmærksom på at få kommunikeret aftalerne videre til de kolleger, som evt. skal spille en særlig rolle i forhold til støtte og sparring for medarbejderen.

#### TYPER AF STØTTE OG SPARRING PÅ ARBEJDET

Lederen har det endelige ansvar, men støtte og sparring på arbejdet kan komme fra både ledere og kollegaer. Det findes i flere typer:

- **Praktisk** - at få konkret hjælp til en arbejdsopgave, at få tilført ekstra ressourcer eller konkrete hjælpemidler, som gør det nemmere at løse arbejdsopgaven.
- **Feedback** - at leder og evt. kollegaer hjælper med at give feedback på medarbejderens opgaveløsning, og at leder klart definerer, hvornår opgaverne er løst tilfredsstillende.
- **Information** - at leder og team sikrer sig, at medarbejderen får de informationer, som er nødvendige for at kunne vende tilbage til arbejdet og arbejdsopgaverne på en god måde. Og at sikre klare aftaler om, hvad kollegaer og andre samarbejdsparter skal informeres om i forhold til medarbejderens tilbagevenden.
- **Relationel** - at vide, at man som medarbejder har en leder og/eller kollega, som man kan tale med og som lytter, når det er svært at vende tilbage til arbejdet. Evt. i form af en 'buddy', 'trivselsmakker' eller en særlig tæt kollega.
- **Arbejdsfællesskab** - at vide, at man som medarbejder er en vigtig del af en gruppe/et team, som støtter og hjælper medarbejderen i opgaveløsningen og får medarbejderen til at føle sig som en del af arbejdspladsen igen.

# 4

## OPFØLGNING - udfyldning af felt 4

### Felt 4 - *Trivsel i perioden*

På opfølgningsmøderne gøres der status på medarbejderens trivselsudvikling i den foregående periode, før man går videre til planlægningen af den næste periode.

#### SÅDAN GØR I

1. Spørg din medarbejder: *På en skala fra 1 til 10, hvordan har din trivsel været siden sidste opfølgningssamtale?* Lad medarbejderen angive et tal på skalaen i tilbagevendelsesplanen.
2. Tal sammen om, hvad besvarelsen betyder for medarbejderen. Invitér til, at medarbejderen sætter ord på sin trivsel. Men respekter også, at der kan være ting, medarbejderen ikke ønsker at tale om. Benyt evt. denne oversigt med eksempler på, hvordan man kan opleve at trives med opgaven og samarbejdet i skalaens forskellige zoner:

FAREZONEN - den røde	RISIKOZONEN - den gule	TRIVSELSZONEN - den grønne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgaverne hober sig op</li> <li>• Mangler energi og engagement</li> <li>• Er ikke i stand til at planlægge, prioritere eller træffe beslutninger</li> <li>• Oplever skam, tristhed, modløshed eller irritation</li> <li>• Må trække sig fra sociale sammenhænge</li> <li>• Ændrer fraværs mønster</li> <li>• Medarbejderen oplever selv at have tydelige og alvorlige stress-symptomer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sætter tempoet op, arbejder mere, men er mindre effektiv</li> <li>• Har nedsat energi og engagement</li> <li>• Har svært ved at planlægge, prioritere og træffe beslutninger</li> <li>• Har svært ved at bevare overblikket</li> <li>• Oplever problemer i samarbejdet og er mindre social end vanligt</li> <li>• Medarbejderen oplever selv at have moderate stress-symptomer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan løse sine opgaver, som vanligt</li> <li>• Føler sig energisk og engageret</li> <li>• Kan planlægge, prioritere og træffe beslutninger</li> <li>• Kan bevare overblikket</li> <li>• Oplever at indgå i gode samarbejder</li> <li>• Medarbejderen oplever selv at have få og aftagende stress-symptomer</li> </ul>

Efter en status på medarbejderens trivsel er der mulighed for at notere øvrige bemærkninger og opmærksomhedspunkter mht. trivselsudviklingen og perioden, som er gået. Et vigtigt fokus er her, om det lykkes medarbejderen at holde fast i nye redskaber, strategier og bæredygtige vaner, som han/hun har lært under sygdommeldingen, fx i behandlings- eller coachingforløb.

I dette felt skal du ikke notere aftaler om arbejdstid, opgaver og støtte for den kommende periode - det gør du på linjen nedenunder. Husk at notere datoen for opfølgningsmødet, så I hele tiden har et godt overblik over tilbagevendelsesforløbet og jeres løbende møder.

Nu er I klar til at tage stilling til næste planlægningsperiode.

## Om lederens dokumentation

Lederen har ansvar for, at alle samtaler i et sygefraværsforløb dokumenteres. Efter en samtale vil tilbagevendelsesplanen – dvs. det udfyldte skema – fungere som dokumentation for de aftaler, der er lavet, og for den afholdte opfølgning. Ved sygefraværs-samtaler erstatter planen ikke det almindelige referat. Men planen kan vedlægges i bilag som dokumentation for de konkrete aftaler, som så ikke behøver gentages i referatet.

På samme måde kan en udfyldt plan benyttes som bilag til en mulighedserklæring. Her skal der henvises til planen i mulighedserklæringens punkt 6: *Arbejdsgivers og medarbejders forslag til ændringer i arbejdsfunktioner.*

Tilbagevendelsesplanen skal opbevares i overensstemmelse med gældende regler om persondatabehandling i Københavns Kommune. Den udfyldte plan skal journaliseres på personalesagen sammen med referater og andre relevante dokumenter senest ved fraværsforløbets afslutning.

Ved tvivl om dokumentationspraksis i øvrigt kan Personalejura og Forhandling i Koncernservice kontaktes.

### HUSKELISTE FOR DEN FØRSTE DAG PÅ ARBEJDE

Den første dag tilbage på arbejde er af stor betydning for det videre forløb. Lav konkrete aftaler om:

- ✓ **Tidspunkt** for opstart – hvornår er den gode timing i forhold til leder og teamet?
- ✓ **Modtagelse** – hvem tager imod første dag?
- ✓ **Placering** – mulighed for arbejdsro?
- ✓ **Opfølgning** – sæt faste møder i kalenderen for at sikre den løbende opfølgning. Gerne hver uge i starten, senere med længere interval.
- ✓ **Information** af kolleger (og evt. andre relevante personer) før opstart. Hvordan informeres der? Hvad ønsker medarbejderen, der bliver informeret om?

Husk, at det er lederen, der skal indkalde til sygefraværs- og opfølgningssamtaler.

#### Arbejds miljø København

Enghavevej 82  
2450 København SV

Tlf: 3366 5766  
amk@amk.kk.dk

[www.amk.kk.dk](http://www.amk.kk.dk)