VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 12-01-2018

Når du skal tilbage efter en sygemelding

Mange ledere har fokus på, hvordan de støtter en medarbejder i at vende godt tilbage på arbejde efter en sygemelding. Men hvad gør man, hvis man som leder selv er sygemeldt og skal tilbage på arbejde? Hvilke udfordringer er der, og hvordan sørger man for at komme godt tilbage?

Skribentinfo



Helle Folden Dybdahl
Chefpsykolog og partner i PPclinic
PPclinic

Mange arbejdspladser har gennem længere tid haft fokus på at skabe gode rammer for medarbejdere, der efter en sygemelding skal tilbage på arbejde. Og alligevel er det svært. Hvilke arbejdsopgaver og hvor lange arbejdsdage kan medarbejderen klare? Det er forhold, som må afprøves og tilpasses den enkelte medarbejder gennem løbende opfølgning med nærmeste leder.

Lederen varetager en vigtig opgave med at få lagt en realistisk optrapningsplan for medarbejderen og sørge for, at planen bliver justeret gennem dialog, hvis der er behov for det. Du kan i kraft af din rolle prioritere i opgaver, kommunikere behov og aftaler til kollegaer, skabe retning og bane vejen for medarbejderen, hvilket ofte er dét, man som sygemeldt har brug for, når man skal tilbage på arbejde.

Når du selv er sygemeldt, opstår der imidlertid ofte et dilemma, for hvem støtter dig i at vende godt tilbage på arbejde? Og hvem lægger den realistiske optrapningsplan?

Artiklen her kommer ind på, hvilke udfordringer ledere ofte oplever efter en sygemelding, og hvordan du håndterer dem. Fokus er på forholdet til dine medarbejdere og til din egen chef. Artiklen giver praktiske råd om en god tilbagevenden.

Rolleforvirring – hvem passer på hvem?

Afhængig af årsagen til sygemeldingen er én af de udfordringer, som både ledere og medarbejdere nævner i forbindelse med lederens tilbagevenden efter en sygemelding, den rolleforvirring, der kan opstå. Som leder har man et ansvar for at tage sig af sine medarbejdere og sørge for, at de trives og udfører deres arbejde. Når du er sygemeldt, sker der ofte et skred i denne positionering.

Hvis du ikke er tydelig om planen for din tilbagevenden, kan medarbejderne blive usikre på, hvad de kan forvente af dig. De vil måske forsøge at drage omsorg for og passe på dig eller uformelle ledere i gruppen kan dukke op og overtage rollen som den, der sætter retningen. Du kan dermed risikere at miste din autoritet og dit følgeskab, hvis du ikke formår at melde klart ud og skabe tryghed.

Samtidig kan du, der er på vej tilbage på arbejde efter en sygemelding risikere at påtage dig for mange opgaver og for meget ansvar for hurtigt uden helt at have kræfterne til det. Dette skaber ikke den tilsigtede tryghed for medarbejderne men tværtimod øget utryghed, fordi det ofte medfører, at du ikke kan holde det, du lover.

Det skal du gøre

Det er vigtigt, at du tidligt kommunikerer struktur og plan om roller og rollefordeling, når du vender tilbage til arbejdet. Hvem tager sig af hvad, og hvordan forventer du at vende tilbage? Vær tydelig om planen, og om de begrænsninger, der er i en midlertidig periode.

Det er bedre at være ærlig og tydelig over for medarbejderne end at lade som om, du har flere ressourcer, end tilfældet er. Det vil hurtigt skabe utryghed. Gør det klart, at du godt kan finde ud af at tage vare på dig selv, og det gør du bl.a. ved at skabe en plan, der er realistisk.

Eksempler på ting, du kan sige, som skaber tryghed hos medarbejderne:

- **Plan:** ”Planen er, at jeg arbejder 15 timer om ugen de næste tre uger. Det betyder, at jeg går kl. 12 hver dag. Selv om der er meget, jeg gerne vil hurtigt i gang med, er det en god plan, fordi jeg så kan komme stabilt tilbage til ledelsesarbejdet igen.”

- **Prioritering og struktur:** ”Jeg har valgt at bruge min tid på at fokusere på X. Hvis I har spørgsmål om Y, vil jeg bede jer gå til Hanne, og hvis I har udfordringer til Z, skal I gå til Lars. Hvis I har spørgsmål udover disse, kan I skrive dem til mig, og så vil jeg besvare dem, når jeg kan.”

- **Støtte:** ”I vil måske her i opstarten kunne mærke, at jeg bliver mere træt, end jeg plejer og er mere glemsom. Det er helt naturligt. Jeg får den hjælp, jeg har brug for og forventer at være fuldt tilbage inden for de næste to måneder.”

Misforstået hensyn fra lederens leder

Som leder har man typisk også selv en leder. Mange ledere nævner, at de normalt er meget selvkørende inden for deres ledelsesområde, og den relation man har til sin egen leder, er ofte præget af, at man har fokus på medarbejdere og drift. Det ændrer dog ikke på, at man kan have brug for hjælp og sparring i forbindelse med at vende tilbage efter en sygemelding. Ligesom éns egne medarbejdere har man brug for støtte til at prioritere, udarbejde af en realistisk optrapningsplan samt opfølgning.

En udfordring, der nogle gange viser sig, er, at den sygemeldte leders chef af respekt og misforstået

hensyn holder sig i periferien og overlader beslutninger til den tidligere sygemeldte leder, ligesom han ville gøre i driftsrelaterede sammenhænge. Lederens chef overser dermed, at han har at gøre med en leder, som har brug for en anden type hjælp, end den der normalt efterspørges, og den sygemeldte leder ender med at stå alene med ansvaret for sin tilbagevenden.

Det er i denne sammenhæng vigtigt, at man som leder for en sygemeldt leder sørger for at tilbyde den samme hjælp, som man ville tilbyde enhver anden medarbejder. Hvis du som leder ikke får den nødvendige hjælp af din egen leder, må du bede om den. Også selvom det for en tid skaber en anden relation.

Hvor henter du hjælp?

Mange ledere er kendetegnet ved at være handlekraftige og ved troen på, at man kan handle sig ud af det meste. Når handlekraften fx i forbindelse med stress eller stressrelaterede sygdomme rammes, kan det være svært at komme videre på egen hånd. Her kan du hente hjælp og sparring:

- **Nærmeste leder:** Involvér din nærmeste leder i en god tilbagevenden. Tal om, hvordan I løfter driften i den periode, hvor du er delvist tilbage. Få konkret hjælp til prioritering, struktur, kommunikation med medarbejdere og en realistisk plan for opgaver og arbejdstid.

- **HR:** I nogle tilfælde kan det være en god idé at involvere HR og få input til, hvordan de tidligere har gjort, når en leder er vendt tilbage efter sygemelding. Du er sikkert ikke den første leder, som har været sygemeldt. De kan have relevante erfaringer, som du kan læne dig op ad.

- **Psykolog:** Det kan være en svær balance at skulle tilbage og være leder for andre, mens man stadig ikke er helt frisk. Det kan være svært at forholde sig til, at éns position og selvopfattelse - i hvert fald for en tid - er anderledes. I denne situation kan det hjælpe at tale med en psykolog med erfaring på området og få sparring til, hvordan man mestrer balancen mellem at føle sig sårbar og samtidig skulle have ansvar for andre menneskers arbejdsliv. Det er en fordel, når du vender tilbage, at du er afklaret med de bekymringer og negative tanker, der kan dukke op i forbindelse med en sygemelding og ikke lader dig styre af dem.

- **Egen læge**: Opsøg din egen læge, hvis du er i tvivl om, hvad der er hensigtsmæssigt for dig i forhold til en optrapningsplan. Din læge vil ofte kunne komme med generelle input til, hvordan en optrapningsplan kan se ud, som du herefter kan tilpasse din situation.

Genvind "tabt terræn" – det tager tid

Husk, at det tager tid at komme helt tilbage efter en sygemelding næsten uanset årsag. Selvom du måske er tilbage på fuld tid, kan du fortsat være præget af fx træthed, glemsomhed og koncentrationsbesvær i en periode. Det er helt naturligt. Sørg for at have tid til at hvile dig, når du har fri, og dyrk regelmæssig motion. Skriv tingene ned i din kalender, så du ikke glemmer vigtige aftaler, og acceptér, at det tager tid.

Hvis du lader som om, alt er, som det skal være, mens du glemmer aftaler og mister overblik, fordi du er træt, skaber det hurtigt utryghed hos dine medarbejdere. Hvis du derimod kan være rolig omkring de udfordringer, der midlertidigt venter på dig i en opstartsperiode, bliver dine medarbejdere det også.

To typiske spørgsmål:

1. **Kan man som leder vende tilbage som delvis raskmeldt?**
   Som leder kan du godt komme delvist tilbage til dit arbejde efter en sygemelding, løbende øge din arbejdstid og samtidig fortsætte i din rolle som leder.

   Det handler i høj grad om at få lagt en god plan og tydeligt få kommunikeret ud, hvem der gør hvad. Det er vigtigere at være stabil i den tid, du er på arbejde, og skabe tryghed hos medarbejderne i forhold til din tilbagevenden end at forsøge at præstere mere, end du reelt kan.

2. **Hvor meget skal jeg involvere mine medarbejdere i min sygemelding?**
   Som leder og menneske vil det være forskelligt, hvor meget du har lyst til at involvere dine medarbejdere i dit forløb. Som udgangspunkt kan det være en god ide at informere om din tilstand, hvis den spiller en rolle i løbet af arbejdsdagen.

   Det er afgørende, at du samtidig fortæller, hvordan du vil håndtere situationen, så medarbejderne ved, at der bliver taget hånd om situationen. Hvis du fx bliver hurtigt træt, kan det være udmærket at informere om, at du fortsat er præget af træthed og derfor kan have behov for at lukke døren og hvile dig i perioder. Når døren ikke er lukket, er medarbejderne velkomne. På den måde tager du ansvar for dine egne midlertidige begrænsninger.

Læs også: Sådan håndterer du sygefraværssamtalen