

Hvordan støtter vi en bæredygtig tilbagevenden, når medarbejdere kommer tilbage efter længerevarende sygdom?

Skrevet af: Udbudschef Zannie Finderup og HR partner Ann-Kathrine Beck begge fra Staten og Kommunernes Indkøbsservice samt Katrine Capion-Kolstrup fra Evolu 

Når en medarbejder vender tilbage efter et længere sygdomsforløb, opstår der ofte en række udfordringer – både for medarbejderen selv, for lederen og for HR. Hvordan skaber man et trygt og realistisk forløb, hvor trivsel, opgaveløsning og forventninger kan spille sammen?

I denne artikel deler leder Zannie Finderup og HR-partner Ann-Kathrine Beck fra Staten og Kommunernes Indkøbsservice (SKI) deres erfaringer med at navigere i netop denne udfordring. Med udgangspunkt i en konkret situation med en medarbejder, der vendte tilbage efter en længere sygemelding, fortæller de, hvordan de arbejdede med struktur, relationer og et enkelt visuelt værktøj for at skabe fælles retning og fremdrift i en ellers følsom og kompleks proces.

En ny start med nye forudsætninger

Leder Zannie Finderup fortæller: "Den medarbejder, der gik ud af døren, og den medarbejder, der kom tilbage, er ikke den samme. Hylsteret er det samme, men det er to forskellige personer". Hendes oplevelse peger på det centrale i mange tilbagevendingsforløb: at sygdom, enten fysisk eller psykisk, kan ændre menneskers kapacitet, identitet og motivation markant. Det kræver forståelse og tilpasning, både i det menneskelige møde og i organiseringen af opgaver og ansvar.

HR-partner Ann-Kathrine Beck genkender denne ændring fra flere forløb, og for hende handler det om at se helheden: "Det handler ikke kun om gradvist at skrue op for arbejdstiden. Vi skal også kigge på opgavernes karakter – hvor komplekse de er, hvor mange samarbejdsflader der er, og hvordan opgaverne matcher medarbejderens nuværende overskud og fokus. Samtidig skal vi hjælpe med at få medarbejderen tilbage i det sociale arbejdsfællesskab. Det er et puslespil, og det kræver tålmodighed og tæt dialog."

Samtaler, der både favner det svære og skaber retning

Samtalerne mellem medarbejder, leder og HR er helt centrale i et godt forløb. Det er her, forventninger skal afstemmes, progression vurderes og tvivl eller bekymringer adresseres. Men samtalerne kan være svære at strukturere – og endnu sværere at fastholde over tid.

For at støtte processen valgte SKI at bruge *Små Skridt Store Sejre* – et fysisk, visuelt værktøj, der giver et overblik over forløbet. På en plakat kortlægger man mål og fremskridt med post-its. De enkelte mål brydes ned i bitte små overskuelige delmål, som løbende kan visualisere, hvor langt medarbejderen er kommet i sin tilbagevenden til arbejdspladsen. Værktøjet bygger på princippet om mikroforandringer: at store resultater skabes gennem mange små skridt i den rigtige retning.

Et simpelt værktøj med stor effekt

”Når man står midt i det, kan fremgangen føles usynlig,” fortæller medarbejderen, der ønsker at være anonym. ”Men her kunne jeg se den. Den fysiske plakat blev en daglig påmindelse om, at små skridt også tæller – og det gav mig motivation.”

For leder Zannie Finderup var værktøjet med til at skabe en tydelig og fælles ramme om samtalerne. ”Nu har min medarbejder og jeg en god og langvarig relation, men særligt i situationer, hvor dette ikke er tilfældet, og snakken om at vende tilbage kan være ekstra følsom, kan den visuelle plakat være en rigtig god måde at facilitere og konkretisere dialogen på”, fortæller Zannie Finderup, ”Den har fungeret som et struktureret samtaleredskab, der også har faciliteret den løbende evaluering undervejs.”

Når en post-it blev flyttet fra ”Det jeg øver mig på” til ”Alt det jeg kan nu”, blev det en synlig og konkret markering af fremdrift. Små sejre blev synlige, både for medarbejderen og for leder og HR. Det gav energi og fornemmelsen af, at der var bevægelse, selv når tempoet var lavt.

En dynamisk proces, ikke en statisk plan

Tilbagevenden efter sygdom er sjældent lineær. Der kan opstå nye udfordringer, ændringer i energi eller tilbagefald, som kræver fleksibilitet og justering. Derfor er det vigtigt, at både samtaler og redskaber understøtter en dynamisk proces frem for en fastlåst plan.

Værktøjet blev også en hjælp til at dokumentere udviklingen og sikre, at alle havde det samme billede af forløbet. Ifølge HR-partneren er det netop HR's rolle at skabe rum for, at både medarbejder og leder kan lykkes i processen. ”Her har det været en klar fordel at have en fælles, visuel og enkel platform at arbejde ud fra.”

HR som støtte og sparringspartner

Casen fra SKI er et eksempel på, hvordan HR kan tage en aktiv faciliterende rolle i tilbagevendingsforløb, hvor både menneskelige hensyn og organisatoriske behov skal balanceres. Med åbne samtaler, realistisk planlægning og et konkret visuelt værktøj kan man skabe struktur, motivation og en fælles retning, selv i en proces, hvor meget er usikkert.

Som HR-partner Ann-Kathrine Beck afslutter:

”Vores vigtigste opgave er at skabe rammerne for, at både medarbejderen og lederen lykkes. Og her har det været rart med en fælles sproglig og visuel ramme om processen med at få vores medarbejder godt tilbage igen. Det er jo i sidste ende det, det hele handler om for alle parter.”

.....

Fakta om Små Skridt Store Sejre

Små Skridt Store Sejre er et simpelt visuelt samtaleredskab, der muliggør fælles planlægning, løbende evaluering og synliggørelse af små og store sejre i forbindelse med medarbejderens tilbagevenden til arbejdet efter længere tids sygefravær. Det er udviklet af Katrine Capión-Kolstrup, der i dag er en del af iværksættervirksomheden Evolu .

Du kan læse mere på www.evolu.dk og [LinkedIn](#)