



Lång väg tillbaka

Patrik Stenlund gick in i väggen. Stödet från chefen var viktigt för att han skulle kunna jobba igen. Men vad är arbetsgivaren skyldig att göra?

12 SIDOR

OM ATT GE RÄTT HJÄLP

CHEFEN}

Märkte inga signaler

PSYKOLOGEN}

Ta återgången i små steg

JURISTEN}

Ansvaret är omfattande

Kraschen gav en tankeställare

Boendechefen Patrik Stenlund blev sjukskriven för utbrändhet. Med stöd uppifrån och digital stressterapi tog han sig tillbaka.

AV JENNIE AQUILONIUS FOTO PATRICK DEGERMAN

KAOS Känslan är som ett knytnävsslag. Patrik Stenlund står i sovrummet med sin ettåriga son Otto i armarna. Inser att han inte känner någonting för sitt barn. Sonen är bara i vägen för allt arbete som måste göras. Sambon Lotta tar över barnet och han sätter sig i soffan i vardagsrummet. Tårarna rinner och rinner. Hans pappa kommer över, envisas med att Patrik Stenlund måste sjukskriva sig.

– Jag sa att jag bara måste fixa några saker på jobbet först. Det var vad jag tänkte på trots att jag precis hade kraschat, säger han.

Vi sitter i samma grå soffa som då i det röda huset i Malå, en ort med drygt 3 000 invånare i södra Lappland, 12 mil nordväst om Skellefteå. Patrik Stenlund berättar om det ögonblick som fortfarande är det värsta i hans liv. Tillvaron hade blivit en grå, likgiltig massa.

Det börjar med en ny tjänst. I februari 2016 blir Patrik Stenlund biträdande chef på det HVB-hem för ensamkommande ungdomar där han jobbar. Han tänker: ”Jag ska inte bli en sådan chef som saker fastnar hos, jag ska fixa allting direkt.” Under hösten har det kommit många nya

ungdomar och kommunen har öppnat två boenden till, det finns nu totalt fyra HVB-hem i Malå. Patrik Stenlund och hans chef Johnny Holmkvist sliter med att lösa akuta praktiska frågor och jaga vikarier. Samtidigt utbildar sig Patrik Stenlund till deltidssbrandman, har en åtta månader gammal son hemma och ett till barn på väg. Han slutar spela fotboll och jaga, det som tidigare gett energi. Är lättirriterad och arg. Tröttheten lägger sig som ett kvävande täcke över allt.

– Jag tänkte hela tiden att nästa helg, när jag har haft semester, när jag har fått sova ut, då blir det bättre.

I juli föds den andra sonen, Sigge. I september känner sig Patrik Stenlund lite småjagad och bokar en tid hos företagshälsovården för att få verktyg att hantera stressen. I stället kommer kraschen där i sovrummet, och han blir sjukskriven på heltid i en månad. I tre veckor gömmer han sig i ett litet rum med snedtak på övervåningen i den röda villan. Plågas av känslor av att vara svag, tänker: ”Varför klarar inte jag det här?” Vågor av dåligt samvete sköljer över honom för att sambon får ta allt ansvar för hem och barn. Föräldrar



I rummet på övervåningen gömde sig Patrik Stenlund under sjukskrivningens tre första veckor.

STRESSHANTERING VIA NÄTET GER RESULTAT

Forskningsprojektet *Istress*, som Patrik Stenlund deltog i, handlar om internetbaserad stresshantering och leds av psykologen Robert Persson Asplund vid Linköpings universitet. Deltagarna har allt från lättare stressbesvär till sjukskrivning för utmattning. Programmet pågår i tio veckor, innehåller information och övningar. Deltagarna får även vägledning av en psykolog eller psykologstudent.

Först får deltagarna lära sig

om stress och utmattning, sedan jobbar de med återhämtning utifrån fyra perspektiv:

1. Psykologisk distans.

Deltagarna får ge sig in i aktiviteter som engagerar dem på djupet och bryter stressen.

2. Avslappningsövningar och andningstekniker.

Deltagarna får träna på olika övningar som bidrar till både mental och fysisk avslappning.

3. Återhämtning.

Deltagarna bestämmer var och hur

de ska återhämta sig, samt skapar utrymme för det.

4. Självförtroende. Deltagarna får hitta saker de är skickliga på utanför arbetet för att inte hela självförtroendet ska vara kopplat till jobbet. Som att laga mat eller åka skridskor.

Deltagarna får också jobba med saker som gränssättning, uppskjutandebeteenden och oro. Programmet fungerar bra mot stress, utmattning och sömnbesvär, berättar Robert Persson Asplund.

Under mörka stunder blev Patrik Stenlund rädd för att han inte skulle bli bättre. Företagshälsovården hjälpte honom att ta små steg.

– STRESS PÅVERKAR VÅRT OMDÖME

VAR UPPMÄRKSAM PÅ TIDIGA VARNINGSSIGNALER. MEDARBE- TAREN MÄRKER DEM INTE SJÄLV.

Kerstin Olofsson är socionom med en magisterexamen i arbets- och organisationspsykologi. Hon har föreläst om arbetsmiljö och stress och skrivit flera böcker, bland annat *Ta itu med jobbstressen: byggstenar i arbetsmiljöarbetet för chefer och fackliga företrädare*.

– Den som befinner sig i farozonen vet ofta inte om det förrän det är försent. Medarbetaren märker inte sina egna varningssignaler eftersom stressen påverkar omdömet. Därför vilar ett stort ansvar på chefen att se vad som händer, säger Kerstin Olofsson.

Tidiga varningsklockor är till exempel beteendeförändringar som att personen är lättirriterad, slutar ta hand om sin hälsa, inte hinner ta lunchrast och jobbar mycket övertid. Andra tecken är problem med minne, koncentration, sömn och förmågan att lösa problem och prioritera. Det här kan påverka effektiviteten och kvaliteten på arbetet.

– Här kan chefen behöva gå in och styra arbetet för en person som har hög stress.

Men det är inte alla chefer som har möjlighet att ha den här överblicken. Hur varje person reagerar är också individuellt. Motgif- tet är enligt Kerstin Olofsson att prata öppet om stress i arbetsgruppen. Hon har tagit fram en modell för att arbeta med stress på arbetsplatsträffar. Det handlar bland annat om att skaffa sig ett gemensamt språk och en kunskapsbas.

Prata först generellt om vad stress är för att skapa en gemensam bild, ofta ger folk väldigt olika svar. Nästa steg är att identifiera vilka stresskällor som finns på arbetsplat- sen. Fundera igenom vilka arbetsuppgifter, personer och situationer som orsakar stress. Ställ samman det till ett mönster som chef och facklig företrädare tar tag i som en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Diskutera till exempel på en arbetsplatsträff om gruppen gör rätt saker, vilka krav som kommer från jobbet respektive från individen själv eller vilka tidstjuvar som finns.

– Det är viktigt att vara medveten om vad som skapar stress och att prioritera om och hitta åtgärder. Om vi lär oss att tala öppet om stress är det lättare för chefen att ta samtalet med en medarbetare som är illa ute. Då blir stress naturligt och inte något skamfyllt.

>> och svärföräldrar flyttar in i omgångar för att hjälpa till. Chefen Johnny Holmkvist hör av sig varje vecka för att se hur Patrik Stenlund mår, hälsar på ibland. Sjukskrivningen fortsätter från en månad till fyra.

– Min chef Johnny och flera kollegor visade verkligen att de ville att jag skulle komma tillbaka. Samtidigt som de inte pushade mig. Bra stöd är A och O, att känna att det är någon som bryr sig.

Under sjukskrivningens dåliga dagar kommer rädslan krypande. Ska det vara så här resten av livet? Han vill inte lämna tryggheten i rummet med snedtak. En läkare på företagshälsovården påbörjar rehabiliteringsprocessen. En arbetstera-

peut hjälper honom att ta små steg tillbaka ut i livet. Gå ner och äta middag med familjen. Gå till affären och handla. Hon frågar hur han vill att tillvaron ska se ut.

– Först ville jag komma tillbaka där jag var förut, men arbetsterapeuten undrade om jag verkligen ville det, det var ju det jag

”Bra stöd är A och O, att känna att det är någon som bryr sig.”

blev sjuk av. Det gav mig en tankeställare.

Så går företagshälsovården i konkurs. Arbetsterapeuten försvinner, liksom rehabmötena med läkaren. Karusellen på vårdcentralen tar sin början.

– All struktur försvann. Vid sex läkarbe- sök fick jag träffa fem olika läkare.

I januari 2017, fyra månader efter kraschen, börjar Patrik Stenlund jobba 25 procent. Första dagen kommer han bara in till kontorets röda, låga tegelbyggnad och dricker kaffe. Börjar så småningom med enklare arbetsuppgifter som att signera lönerapporter, boka möten och betala räkningar. Han är inte ute på boendena, undviker personalmöten och tycker fortfa- >>

4 FRÅGOR TILL ...

ULLIKA DALÉN, JURIST
PÅ LO-TCO RÄTTSSKYDD



Ullika Dalén.

Hur långt sträcker sig arbetsgivarens rehabiliteringsansvar?

– Det är långtgående. Som princip gäller att en arbetstagarer inte kan sägas upp på grund av sjukdom. Men det finns ett undantag: om arbetstagarer inte kan utföra arbete av

någon betydelse för arbetsgivaren och denna nedsättning är varaktig kan det föreligga saklig grund för uppsägning. Arbetsgivaren måste då ha fullgjort sitt anpassnings- och rehabiliteringsansvar enligt arbetsmiljölagen och dess föreskrifter.

Vad måste arbetsgivaren göra?

– Arbetsgivaren måste vidta alla åtgärder som skäligen kan krävas för att anställningen ska bestå, vilket avgörs av omständigheterna i varje enskilt fall. Det beror till exempel på hur stor organisationen är och vilken verksamhet som bedrivs. De fall som prövats i Arbetsdomstolen är viktiga och vägledande. Anpassningsåtgärder kan avse olika typer av förändringar av arbetstagarers arbetsförhållanden. Det kan gälla arbetshjälpmedel, tekniska åtgärder för att minska belastning, omplacering, ändring av arbetstider och arbetsuppgifter. Arbetstagarer måste ge arbetsgivaren de upplysningar som krävs för att klarlägga behovet av anpassning och rehabilitering.

När ska rehabiliteringsarbetet börja?

– Så tidigt som möjligt, men det finns ingen bestämd tidpunkt. Arbetsmiljöverkets föreskrift om anpassning och rehabilitering anger att arbetsgivaren fortlöpande ska ta reda på vilka behov som finns bland arbetstagarerna. Det är bra om en arbetsgivare utarbetar en rutin för när rehabilitering ska påbörjas. Utgångspunkten kan till exempel vara när arbetstagarer inte återgått i arbete efter sju dagars sjukskrivning eller haft ett visst antal tillfällen av korttidsfrånvaro under en begränsad period.

Ser du brister i systemet från fackligt håll?

– Att frågan om arbetsgivarens uppfyllt sitt rehabiliteringsansvar inte sanktioneras löpande under rehabiliteringsarbetet. Det prövas först när en arbetsgivare sagt upp någon och frågan uppstår om arbetsgivarens fullgjort sitt rehabiliteringsansvar.



>> rande att det är jobbigt att träffa folk.

I mars ökar arbetstiden till 50 procent och Patrik Stenlund följer med sin chef Johnny Holmkvist på möten utan att själv vara huvudansvarig. Vissa dagar känner han sig frisk. Andra dagar kommer bakslagen, då när huvudet kokar och det känns som om hjärnan försöker växa ut ur skallbenet.

Så kommer det ett mejl från kommunens personalchef. Det pågår en forskningsstudie vid Linköpings universitet med internetbaserad terapi för att hantera stress och utmattning. Programmet pågår i tio veckor och går igenom olika teman som stress, återhämtning och gränssättning. Patrik Stenlund får en egen kontaktperson som ger honom uppgifter och återkoppling. Han lär känna

sina egna varningssignaler och letar nya sätt att hitta energi.

– Programmet blev min räddning. Särskilt det här att kontinuerligt få stöd från en person, och att inse att jag inte var svag.

Trots alla turer med olika läkare fortsätter Försäkringskassan att bevilja Patrik Stenlund sjukskrivning.

– Jag hade tur. Den sista läkaren sjukskrev mig på 50 procent. Försäkringskassan sa att de bara godtog det för att det var två veckor kvar till min föräldraledighet, annars hade de aldrig godkänt ett så dåligt formulerat intyg. I och med föräldraledigheten klipptes också sjukskrivningen.

Patrik Stenlund är föräldraledig i tre månader och med barnen i de lappländska skogarna börjar glädjen återvända.

Eftersom det inte längre finns någon sjukskrivning börjar han jobba 100 procent i september. Tillsammans med Johnny Holmkvist gör han upp en rehabiliteringsplan.

Det luktar granskog utanför den röda tegelbyggnaden. Sedan regeringen stramade åt asylopolitiken 2016 minskade antalet ensamkommande ungdomar och Malå har återigen två HVB-hem. På kontoret ryms nu också stöd för ensamkommande över 18 år och kommunens öppenvård. I det lilla kontoret med gula väggar och många pärmar sitter boendechefen Johnny Holmkvist. Han >>

KONTAKT MED JOBBET

SKL och regeringen har tecknat en överenskommelse om sjukskrivning och rehabilitering för 2017–2018. Satsningen omfattar 2,88 miljarder kronor, främst till landsting och regioner. Ett av de områden som pekas ut särskilt är kontakten mellan hälso- och sjukvården och arbetsgivare eller Arbetsförmedlingen. Landstingen har utvecklat en koordinatortjänst som bland annat ska samverka med arbetsgivare för att underlätta anpassningar och arbetslivsinriktad rehabilitering.

>> berättar att han inte märkte några signaler innan Patrik Stenlund blev sjukskriven. De jobbade ofta på varsitt håll och sågs bara snabbt mellan alla bränder som måste släckas.

– Jag undrade om jag borde ha sett det komma, men hur vi mådde hade på något sätt blivit sekundärt. När Patrik lämnade in nycklarna och gick hem såg jag symptom hos mig själv också. Men mina barn är utflugna och jag har ett annat forum för återhämtning. Vi har lärt oss, vi är mer noga med att fråga varandra och andra i personalen hur det är fatt, säger Johnny Holmkvist.

Första gången han hälsade på sin medarbetare under sjukskrivningen blev en chock.

– Jag tänkte "Det där är inte Patrik". Han är vanligtvis en pratglad och skojfrisk herre, men det här var en avslagen person som inte riktigt var där.

Det blev svårare för honom att hjälpa Patrik Stenlund tillbaka i arbete efter att

”När Patrik lämnade in nycklarna och gick hem såg jag symptom hos mig själv också.”

företagshälsovården gått i konkurs och guidningen från läkaren försvann. Han upplever att ansvaret som chef är tydligt på papperet, men något helt annat att omsätta i praktiken.

– Det svåra var när Patrik kom tillbaka till jobbet, vad kunde jag lägga på honom? Hur skulle jag portionera ut arbetet så att han kunde komma tillbaka på ett vettigt sätt? Det gällde att hitta en balans mellan enkla men tråkiga uppgifter och att komma in i det som jobbet faktiskt handlar om, säger Johnny Holmkvist.

Patrik Stenlund sitter mitt emot. De är lika med sina kala huvuden och skäg-giga hakor. Han tror att det var viljan att prestera och svårigheten att säga nej som drev honom in i väggen. Det kommer fortfarande dåliga dagar ibland. I går var en sådan. Då gömmer han sig på kontoret med praktiska saker, ser till att dricka kaffe och att inte boka in för många möten.

– Jag har lärt känna mig själv på ett nytt sätt. Blivit bättre på att lyssna till mina egna signaler och att sätta gränser. Men jag är inte lika social som tidigare utan väljer mer vilka jag umgås med, säger Patrik Stenlund.

”CHEFEN BEHÖVER INSE
ATT DET KAN TA TID” >>

Patrik Stenlund har fortfarande dåliga dagar när hjärnan kokar. Men han kan hantera stress på ett annat sätt än tidigare.



Chefen Johnny Holmkvist kände inte igen Patrik Stenlund i början av sjukskrivningen. Tillsammans la de upp en plan för hur han skulle komma tillbaka.

TYDLIGARE ANSVAR FÖR ARBETSGIVARE

Från och med 1 juli 2018 ska arbetsgivare upprätta en plan för återgång i arbete tillsammans med sin anställda senast dag 30 i sjukskrivningen. Det gäller om personens arbetsförmåga tros vara nedsatt på grund av sjukdom under minst 60 dagar.

– Tidiga insatser är avgörande för att du ska kunna bli frisk och komma tillbaka till jobbet. Många arbetsgivare måste ta ett större ansvar, därför förtydligar vi nu deras skyldighet, säger socialminis-

ter Annika Strandhäll (S) till Chefstidningen.

Bakgrunden är den kraftiga ökningen av sjukfrånvaro som pågått sedan 2010, men som planerade ut 2016. Regeringen menar att åtgärder för återgång i arbete i dag startar för sent.

Försäkringskassan har också fått i uppdrag att förstärka arbetet med att stödja individer i sjukskrivnings- och

rehabiliteringsprocessen.

Kontakten med bland annat arbetsgivare och hälso- och sjukvården ska förbättras, liksom stöd för att individen ska få de åtgärder som behövs.

Försäkringskassan ska också följa upp de rehabiliteringsplaner som arbetsgivarna lämnar in. Kassan ska årligen redovisa resultaten av sina åtgärder fram till 2020.

Läs mer om
de nya reglerna på
chefstidningen.se

Hjälp till att sätta

— MED SNABB KONTAKT, PEPP OCH SMÅ STEG KAN DU HJÄLPA UTMATTADE MEDARBETARE TILLBAKA I ARBETE. MEN SE UPP SÅ DU INTE BÄDDAR IN DEM I BOMULL.

AV JENNIE AQUILONIUS

LUGN Tidiga och välplanerade insatser är avgörande för att sjuka medarbetare ska komma tillbaka till jobbet. Det visar bland annat en forskningssammanställning om psykisk ohälsa på arbetsplatsen från Karolinska institutet. Men hur går det till? Åsa Kruse är psykolog, psykoterapeut och författare till boken *Tillbaka till jobbet – hållbar återgång efter stressrelaterad ohälsa*, prisad som årets HR-bok 2016. Hon berättar att självkänslan sjunker mer ju längre en person är sjukskriven. Därför är det viktigt att chefen så snabbt som möjligt tar kontakt med medarbetaren och sedan hör av sig regelbundet under sjukskrivningen. Det kan handla om ett sms eller ett samtal en gång i veckan. Men fråga inte i början när den anställda kommer tillbaka, det upplever många som pressande.

– Det är viktigt att peppa och stötta, visa att du vill att medarbetaren ska komma tillbaka. Fråga hur personen mår och om den får det stöd den behöver, säger Åsa Kruse.

Så småningom är det dags att träffas för att planera rehabilitering och återgång i arbete. Ta reda på vad stressen beror på och vad personen behöver. Åsa Kruses råd är att ta återgången i små, individanpassade steg. Det kan vara lämpligt att börja på 25 procent med enkelt rutinarbete utan mycket stimuli. Undvik saker som att jobba mot deadline, delta i möten och kundkontakter.

– Den som varit sjukskriven för utmattning tål inte den typ av stress som en deadline innebär, att det är bråttom och kanske kör ihop sig på slutet. Personen behöver

sitta i lugn och ro och ta saker i sin egen takt. All kontakt med människor är också komplex och kräver mycket av en i början.

Öka sedan svårighetsgraden och arbetstiden stegvis och låt medarbetaren öva på nya beteendemönster. Vanliga orsaker till utbrändhet är höga krav på sig själv, stort kontrollbehov, svårt att sätta gränser och perfektionism. Som chef behöver du regelbundet ge återkoppling och så konkret som möjligt tala om var ribban ska ligga. Andra åtgärder är att ta bort uppgifter, låta personen pröva en annan roll, byta arbetsplats för att få sitta mer ostört och jobba hemma ibland.

Många chefer är osäkra på vad de kan kräva av den som kommer tillbaka.

– Chefen behöver både förstå att rehabiliteringen kan ta tid och att medarbetaren inte ska bäddas in i bomull. Hjälp till att sätta gränser i början, men så småningom behöver den anställda träna på att göra det själv.

FOTO: CAROLA BJÖRK



Åsa Kruse är psykolog och psykoterapeut.

gränser

Eva Rönnberg, vd för konsultbolaget Geoveta AB, deltog i studien *Istress* vid Linköpings universitet. Både för sin egen skull och för att hon har hjälpt medarbetare tillbaka efter utbrändhet.

– Jag tycker om att se när människan gör förändringar och får insikter, och att små saker som både individen själv och jag som chef kan göra får stora effekter, säger hon.

Eva Rönnberg tycker att det är luddigt hur långt hennes ansvar som chef sträcker sig, både gällande hur länge företaget ska betala för en sjuk medarbetare och hur hon ska visa vilka åtgärder som har vidtagits. I dag fokuserar hon på att få medarbetaren att känna sig trygg och inte ensam.

– Det är viktigt att hela tiden hålla kontakten med arbetsplatsen, annars är det lätt att bli rädd för att komma tillbaka. Det är bra att komma tillbaka så fort som möjligt och bara vara här, men utan att ha några som helst krav på sig.

Hon brukar börja återgångsarbetet med tydliga ramar och konkreta mål. Individen måste själv få sätta målen för rehabiliteringen och hur mycket stöd hen vill ha.

– Människor tar sig längre om de styr själva, i stället för att jag puttar och kör. Men jag måste vägleda dem och bryta ner de där målen. Det är symtomatiskt att de sätter upp stora mål och blir förkrossade när de inte når dit.

Eva Rönnberg tycker att två timmar om dagen fyra dagar i veckan är en bra start, men det viktigaste är vad som passar individen. Gå på fikarasten om den känns roligast, eller hoppa över den om sociala aktiviteter är jobbigast.

Hon är noga med täta avstämningar, i början varje dag, sedan en gång i veckan. Det svåraste är att se till att medarbetaren inte rusar för snabbt och ramlar tillbaka.

– Då försöker jag bromsa och leda in på en annan väg. Det kan till exempel handla om att vara delaktig men inte huvudansvarig i ett projekt. ●

ANNONS

SLD *stora*
Likarättsdagarna
5 år!

Malmö Arena
23-24 oktober • 2018

Sveriges största tvärprofessionella kongress om likarätt med diskrimineringslagen i fokus. Femte nationella mötet med utbildning och fortbildning för alla yrkesgrupper och arbetsplatser.

Kursintyg till samtliga yrkesgrupper och deltagare.
ST-kurs för delmål a2 enligt SOSFS 2015:8.



- Info och anmälan
- www.likarätt.nu

Ett arrangemang under ledning av Ola Björgell, Karin Andersson, Susanne Ehn, Sahar Janfada-Baloo samt Jonas Ålebring i samarbete med Region Skånes Likarättsambassadörer och Malmö stad.

