

A clear glass filled with water, containing a slice of lemon and a white paper strip. The background is a soft, out-of-focus blue and white. The text is overlaid on the upper part of the glass.

**Dette er et uddrag fra Sundhedsstyrelsens udgivelse  
'Alkoholpolitik og alkoholproblemer på arbejdspladsen' fra 2008.  
Du kan finde rapporten i sin fulde længde [på dette link](#)**

## Samtalen om alkohol

Samtalen om alkohol føres af nøglepersoner. *Fødte* nøglepersoner er alle ledere, mens de *frivillige* nøglepersoner er tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter eller kolleger.

De fødte og de frivillige nøglepersoner har forskellige roller og forskelligt ansvar. Samtalen vil derfor forme sig forskelligt afhængig af, hvilke relationer der er mellem samtaleparterne:

- a. En leder og en medarbejder, hvor medarbejderen har et alkoholproblem.
- b. To kolleger, hvor den ene har et alkoholproblem.
- c. En eller flere medarbejdere og lederen, hvor lederen har et alkoholproblem.

Principperne i samtalen om alkohol er skitseret på de følgende sider.

Bemærk, at den måde, samtalen om alkohol gribes an på, er – med nogle ganske få undtagelser – den samme, uanset hvilke slags nøgleperson, man er.



### Sådan forberedes samtalen

Der kan være mange grunde til, at man synes, det er svært at tale med en ansat eller kollega om alkoholproblemer. Man har måske arbejdet sammen længe, måske omgås man privat, eller også har man festet samme ved forskellige lejligheder. Det kan også være, at problemet har vokset sig så stort, at man har mistet troen på, at det kan løses uden at skride til en afskedigelse.

Når der er en formodning om, at det handler om en eller anden form for alkoholproblem, er det vigtigt at forberede sig godt. Sæt et mål for samtalen: *Hvad er det, du vil opnå?*

Formålet med at tage samtalen er dels at *sætte fokus på konsekvenserne* af alkoholproblemet for vedkommendes arbejdsindsats ud fra et ønske om forandring, dels at *tilbyde hjælp* til at komme ud af en ofte fastlåst situation. Forbered dig på, at du muligvis vil møde en mur af forsvarsmekanismer, hvor en benægtelse af problemets eksistens og evt. omfang vil være den mest fremtrædende adfærd. For at kunne imødegå disse forsvarsmekanismer bedst muligt er det vigtigt at være så konkret som mulig i selve samtalen, og det kræver en grundig forberedelse.

Det kan være en støtte at forberede samtalen ved hjælp af følgende spørgsmål:

- **Skal du eller en anden gennemføre samtalen, og skal I evt. være flere til stede?** (Hvordan er tilliden til dig som nøgleperson? Har samtalen evt. været taget før, med hvem og med hvilket resultat? Hvis medarbejderen ønsker det, eller hvis situationen kræver det, kan tillidsrepræsentanten eller en anden bisidder deltage i mødet). Erfaringer viser, at det kan give et godt resultat, hvis både lederen og en anden nøgleperson deltager i samtalen.
- **Hvordan viser problemet sig?** (Dvs. hvilke svigt i arbejdspræstationen har du konstateret? Eksemplerne skal kunne dokumenteres med dato, klokkeslæt og en præcis beskrivelse af svigtene).
- **Hvilke konsekvenser har alkoholproblemet for dig, kollegerne og arbejdspladsen generelt?** (Eksemplerne skal kunne dokumenteres. Fx: *Jeg har, som leder, ikke tillid til dig i følgende situationer ... Jeg har, som kollega, overtaget følgende opgaver ... Og alkoholproblemet har generelt påvirket arbejdsklimaet negativt på følgende måde.*
- **På hvilken måde har personens ressourcer ændret sig som følge af alkoholforbruget?** (*Før var han/hun ... , nu oplever jeg ...*).
- **Hvilken hjælp kan du ifølge virksomhedens alkoholpolitik tilbyde?** (Du har på forhånd sat dig ind i alkoholpolitikken, dvs. du ved, hvilke(t)

behandlingstilbud, du kan henvise til, og hvornår der er åbent. I øvrigt bør du overveje, om du evt. skal/kan gå med).

- **Hvilken rolle og kompetence har du?** (Er du, ud over nøgleperson, også leder eller tillidsrepræsentant?)
- **Hvilket ansvar har du som nøgleperson?** (Her er det vigtigt, at du ikke bliver en del af løsningen, fx ved at agere "sagsbehandler" og løse økonomiske eller familiemæssige problemer, eller bliver "behandler", fx ved at uddele antabus. Den opgave ligger ude i det professionelle behandlingssystem).
- **Hvilke konsekvenser vil det få, hvis problemet benægtes?** (Evt. sanktioner i forbindelse med fortsat svigt i arbejdspræstationen).
- Gør samtalen til en "JEG-samtale". Det betyder, at du tager udgangspunkt i, hvilke observationer *du* har gjort, hvilke konsekvenser svigtene i arbejdspræstationen har for *dig*, og hvilke krav *du* stiller til en ændring af situationen. Vær her opmærksom på, hvilket formelt arbejdsmæssigt forhold der er mellem dig og den, du taler med, så du ikke kommer til at overskride din kompetence.
- Husk, at samtalen aldrig *alene* må baseres på andenhandsoplysninger.



- Forbered dig på, at der også skal være en opfølgende samtale.
- Find et relevant samtaletidspunkt, et uforstyrret sted og begræns samtaleens varighed til ca. 1 time.

### Sådan afholdes samtalen

Det er ikke noget krydsforhør, men emnet er følsomt, og samtalen kan derfor blive stærkt følelsesladet. Derfor er det vigtigt, at du kan dokumentere det, du siger. Det gælder både de generelle signaler på mistriivsel og de specifikke signaler på alkoholproblemet. Fx bør du have sygestatistikken klar for at kunne vise, hvor meget fraværet er steget, og hvordan fraværsmønstret ser ud. Beskriv derefter situationen ærligt og redeligt med udgangspunkt i arbejdsindsatsen. Humørsvingninger, isolation, manglende kvalitet, fravær, for sent fremmøde, klager fra kolleger, fremmøde med tømmermænd, beruselse på jobbet, og hvad du nu ellers har oplevet.

- Fortæl, at samtalen er et udtryk for omsorg.
- Beskriv alle de gode sider, som du har set forandre sig eller forsvinde hos medarbejderen.
- Tilbyd hjælp, så medarbejderen kan komme ud af alkoholproblemet for derved at få overskud til at rette op på svigtene i arbejdspræstationen.

Det er vigtigt, at du formidler såvel et *tilbud om hjælp* som et *krav om forandring*. Du bør gøre det klart, at der allerede nu er tale om en alvorlig situation, og at han/hun nu stilles over for et afgørende valg om at leve op til kravet om forandring. Tilbuddet om hjælp til at komme ud af alkoholproblemet kan medarbejderen sig ja eller nej til, men ikke til kravet om forandring.

*Gå aldrig ind i en diskussion om diagnose eller årsager til problemet og hop ikke på bortforklaringer.* Hvis fx det høje fravær bortforklares med et generelt dårligt helbred, så bed medarbejderen om at få lavet et grundigt helbredstjek hos lægen og herefter melde tilbage til dig.

Forsøg på at få medarbejderen/kollegaen til at se, hvad han/hun vinder ved at ændre på situationen. Fortæl, hvilke udveje du ser. Det kan være alt fra et besøg hos lægen til en ambulans alkoholrådgivning eller et ophold på en behandlingsinstitution.

Gør det klart, at det er alkoholproblemet, du vil have fjernet, og ikke medarbejderen selv. Forsøg at skabe en dialog om, hvilke løsningsmuligheder medarbejde-



ren selv ser. Stil spørgsmål, som kræver svar: "Hvad har du tænkt dig at gøre for at ændre på situationen?" og lignende.

### Sådan afsluttes samtalen

Det er nu op til personen selv at træffe valget om, hvorvidt han/hun kan leve op til kravet om forandring ved egen hjælp eller ønsker at tage imod en håndsrækning til at komme ud af sit alkoholproblem og derved få rettet op på arbejdspræstationen.

Den tredje mulighed er, at han/hun siger fra og fortsætter sit alkoholproblem med de konsekvenser, det vil få for arbejdspræstationen og evt. den fortsatte ansættelse i virksomheden.

Siger han/hun ja til kravet om forandring, afsluttes samtalen med, at der laves en klar *aftale* om, hvem der gør hvad og til hvilken tid. I de fleste tilfælde vil det være en fordel at lave en *skriftlig aftale* mellem nøglepersonen og medarbejderen, eventuelt i form af en kontrakt eller et mødereferat. På side 47 ses eksempel på aftale.

Aftalen sikrer på den ene side, at medarbejderen forholder sig aktivt til sin arbejdssituation og sit alkoholproblem ved at følge en passende behandling, og på den anden side at medarbejderen er på det rene med, hvilke konsekvenser det vil få, hvis aftalen brydes.

Hvis medarbejderens arbejdsindsats vender tilbage til vanlig standard efter endt behandling, sikrer aftalen

også, at det tidligere alkoholproblem ikke vil få nogen indflydelse på ansættelsesforholdet.

Siger han/hun nej til kravet om forandring, er det lige så vigtigt, at det er helt klart, hvilke konsekvenser det vil få for medarbejderen og den fortsatte ansættelse, hvis der *ikke* rettes på arbejdspræstationen, og hvis de aftaler, der er indgået i den forbindelse, ikke overholdes. Med andre ord: Der er risiko for at blive fyret!

### Sådan følges samtale op

Hvis der træffes aftale om, at medarbejderen skal følge en eller anden form for behandling, bør du som nøgleperson tage initiativet til, at de relevante kontakter bliver skabt. Det er hensigtsmæssigt, at nøglepersonen er behjælpelig med at kontakte og aftale møde med et behandlingssted og ledsage medarbejderen til det første møde med behandleren.

Husk, at det *ikke* er nøglepersonens opgave at engagere sig i selve behandlingen eller udlevere antabus! Det er udelukkende den professionelle behandler, der tager sig af den side af sagen. Behandleren afdækker problemet sammen med personen, der drikker for meget. Der lægges en passende behandlingsplan, hvor der evt. også kan indgå ordination af antabus.

I den forbindelse er det vigtigt at skelne mellem *handlingsplan* (som er en aftale mellem dig og din kollega/medarbejder) og *behandlingsplan* (som er et fortroligt anliggende mellem kollegaen/medarbejderen og behandlingsstedet). Det er nøglepersonens opgave

at holde kontakt med medarbejderen under et evt. behandlingsforløb, men ikke at være ansvarlig for udfaldet af behandlingen.

Nøglepersonen bør også aktivt medvirke til, at medarbejderen ikke får problemer med at vende tilbage til arbejdspladsen efter en behandling, der har krævet

fravær. Det kan fx ske ved at medvirke til at ændre på de roller, som de øvrige kolleger efterhånden har påtaget sig. Fx rollen som den, der altid redder kollegaen ud af pinlige situationer, rollen som "behandler" eller som den, der helt eller delvist har overtaget en eller flere arbejdsopgaver.

### Sådan tackler du tilbagefald

Det er langt fra alle med et alkoholproblem, der magter at ændre deres forhold til alkohol i første behandlingsforsøg. Selv i et positivt behandlingsforløb kan der forekomme tilbagefald. Tilbagefald, der kun kan accepteres, hvis de umiddelbart standses og bearbejdes som led i behandlingen. Derfor skal du også reagere, så snart du bliver opmærksom på, at et tilbagefald er under opsejling og ikke vente på at se, om vedkommende mon selv klarer skærene.

Der er intet at tabe ved at stille krav til medarbejdere, der har et alkoholproblem. Lykkes behandlingsinitiativet ikke, og vedkommende alligevel må afskediges på grund af svigt i arbejdspræstationen, sker kun det, som alligevel ville være sket. Dog med den forskel, at vedkommende har kontakt til et behandlingssted, som måske på sigt kan hjælpe til en bedring af situationen.



## Hovedprincipperne i “Samtalen om alkohol”

En af hovedhjørnestenene i en alkoholpolitik er, at man taler med de arbejdskolleger, der eventuelt har et alkoholproblem. Det er nøglepersonernes ansvar at sikre, at denne samtale bliver positiv, og at kollegaen opfatter nøglepersonen og arbejdspladsen som hjælpere.

Formålet med samtalen er først og fremmest at fortælle, at man har registreret, at kollegaen drikker så meget, at det påvirker arbejdsindsatsen. Og dernæst skal kollegaen have at vide, at han/hun kan få hjælp til at komme ud af misbruget og de problemer, der følger med.

I samtalen om alkohol beskriver nøglepersonen, hvordan han/hun opfatter problemet her og nu og fortæller, hvordan situationen kan udvikle sig, hvis der ikke gøres noget – men samtidig tilbydes kollegaen hjælp til at komme ud af problemet via de tilbud, der er indeholdt i arbejdspladsens alkoholpolitik.

Det er af vital betydning, at medarbejderen får både et tilbud om hjælp og stillet et krav om forandring. Tilbuddet kan han/hun vælge at sige nej til, mens kravet om forandring ikke kan afslås. Det skal gøres klart, at

her er tale om en alvorlig situation, og at medarbejderen er nødt til at foretage et valg.

Nu er der i princippet tre muligheder:

- 1 Medarbejderen siger ja til at leve op til kravet om forandring og ja til tilbuddet om hjælp.
- 2 Medarbejderen siger ja til at leve op til kravet om forandring, men vælger at klare problemerne selv – altså nej tak til tilbuddet om hjælp.
- 3 Medarbejderen siger blankt nej og vil måske fortsætte misbrug med de konsekvenser, det får for arbejdsindsatsen og den fortsatte ansættelse i virksomheden.

Hvis medarbejderen ønsker hjælp til at komme ud af sit alkoholproblem, kan nøglepersonen og medarbejderen indgå en skriftlig aftale – evt. i form af en kontrakt. Aftalen sikrer, at medarbejderen arbejder aktivt på at løse sit problem og følger en passende behandling, og den fortæller også klart, hvilke konsekvenser det vil få, hvis aftalen brydes.

Der bør være løbende kontakt med medarbejderen i den tid, aftalen løber – uanset om medarbejderen har



valgt at søge behandling eller foretrækker at rette op på situationen på egen hånd.

Nøglepersonen bør også aktivt medvirke til at sikre, at medarbejderen ikke får problemer med at vende tilbage til arbejdspladsen efter en eventuel behandling.

Det kan fx ske ved at medvirke til at ændre "rollefordelingen" i afdelingen, hvor medarbejderens kolleger i mange tilfælde har reddet pinlige situationer, været "behandlere" eller måske endda overtaget nogle af medarbejderens arbejdsopgaver.

# Aftale om at indgå i et behandlingsforløb til afhjælpning af et alkoholproblem

<b>FORTROLIGT</b>		Dato:
Denne aftale bekræfter, at medarbejderen indgår i et behandlingsforløb til afhjælpning af sit alkoholproblem.		
Der er indgået aftale mellem:	Medarbejders navn:	Nøglepersons navn:
	Evt. leder og/eller tillidsrepræsentant:	
Behandlingen vil foregå på:	Behandlingssted:	Start den:
Undertegnede medarbejder giver nøglepersonen tilladelse til at kontakte behandlingsstedet vedrørende fremmøde/forløbet af behandlingen.		
Underskrifter:	Medarbejder:	Nøgleperson:
	Leder og/eller tillidsrepræsentant:	

Se aftalens indhold på næste side.

### Aftalens indhold

Behandlingens indhold og længde aftales mellem medarbejderen og behandlingsstedet. Behandleren er omfattet af lovbunden tavshedspligt, og selve behandlingsforløbets indhold er derfor et fortroligt anliggende mellem medarbejderen og behandleren. Medarbejderen er forpligtet til at orientere nøglepersonen, såfremt behandlingen kræver fravær i arbejdstiden.

Nøglepersonens eventuelle opfølgning på behandlingsforløbets udvikling aftales særskilt mellem nøglepersonen og medarbejderen. Det er dog aftalt, at nøglepersonen ved behandlingsforløbets afslutning deltager i et fælles møde med medarbejderen og behandleren.

Medarbejderen er bekendt med, at en manglende overholdelse af det aftalte behandlingsforløb vil medføre iværksættelse af de i overenskomsten eller personalepolitikken forskrevne regler for afvikling af ansættelsesforholdet.

Så længe behandlingen forløber tilfredsstillende, vil der ikke ske ændringer i ansættelsesforholdet.

I øvrigt forpligter nøglepersonen sig til at annullere og tilintetgøre nærværende aftale efter 12 måneder at regne fra d.d., såfremt medarbejderen igen er fuldt funktionsdygtig. Herefter vil aftalen ingen indflydelse have på ansættelsesforholdet i øvrigt, inkl. eventuelle avancementsmuligheder.