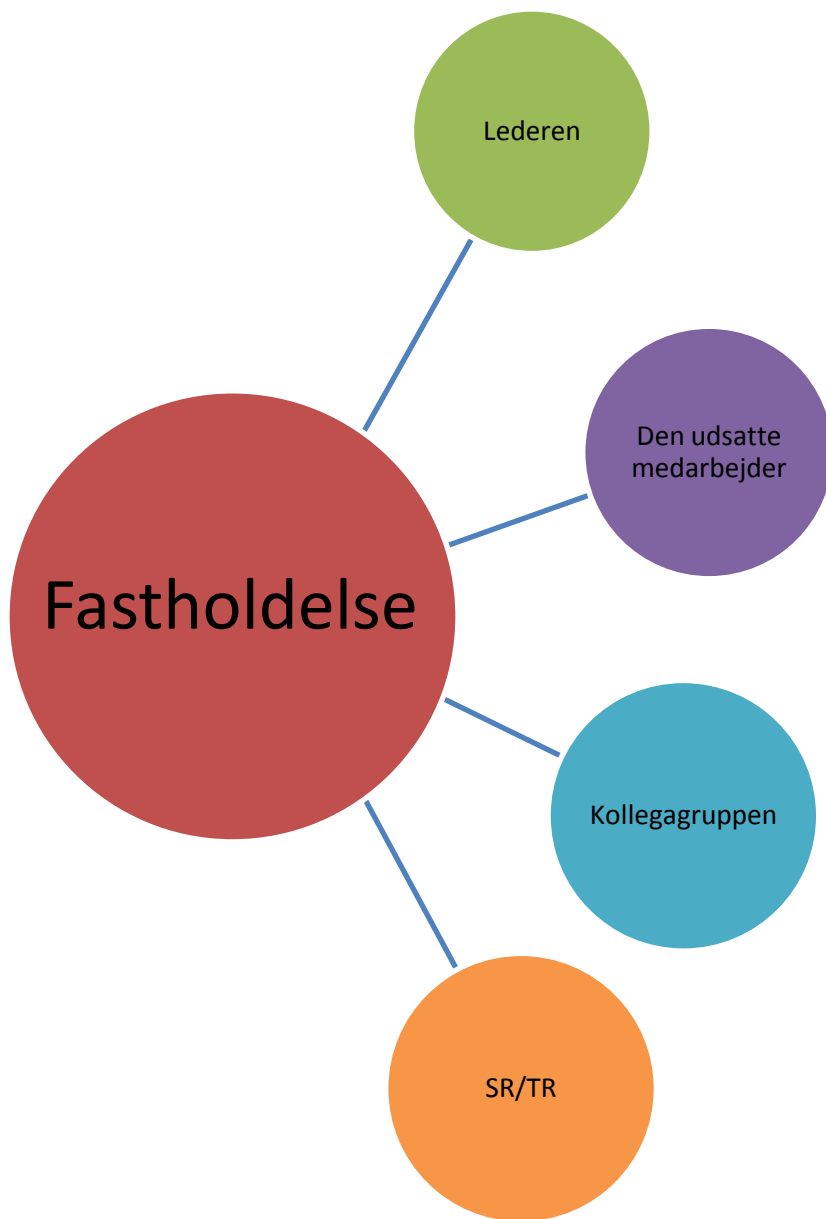


Faktorer ved Succesfulde fastholdelsesforløb



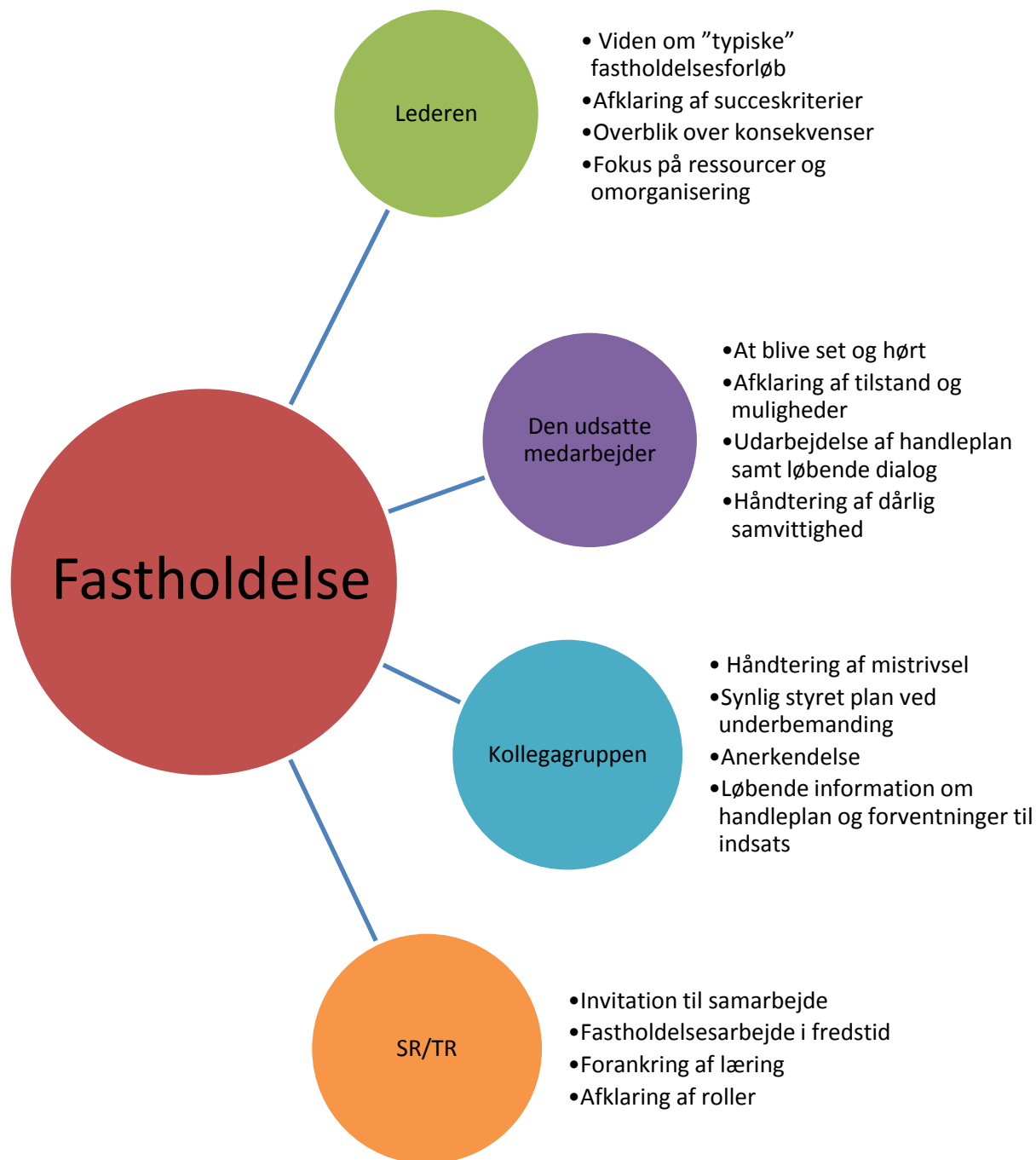
Faktorer ved Succesfulde fastholdelsesforløb

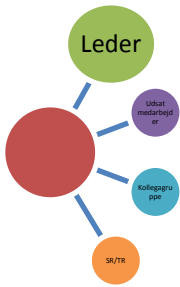
Med udgangspunkt i interviews med ledere, udsatte medarbejdere, kollegaer til udsatte medarbejdere, sikkerhedsrepræsentanter (SR), tillidsrepræsentanter (TR) og konsulenter, der arbejder indenfor fastholdelsesområdet, har Arbejdsmiljø København (AMK) opstillet nogle af de faktorer der er til stede i succesfulde fastholdelsesforløb.

Fastholdelsesforløb kan ofte være komplekse og kræver, at man forstår hvilke forskellige perspektiver og behov, der er tilstede hos arbejdspladsens aktører. Succesfulde fastholdelsesforløb er her forstået som forløb, hvor man i forbindelse med en udsat medarbejder sørger for, at der findes løsninger, som så vidt muligt tilgodeser hele arbejdspladsen. Løsninger som er holdbare for alle parter på både kort og lang sigt.

Faktorerne kan bruges som inspiration i arbejdspladsernes arbejde med at skabe gode fastholdelsesforløb, der når hele vejen rundt.

Faktorer ved Succesfulde fastholdelsesforløb





Succesfulde fastholdelsesforløb

Lederen klædes på til opgaven

- **Viden om ”typiske fastholdelsesforløb,” økonomiske kompensationsmuligheder og lovgivning på området**

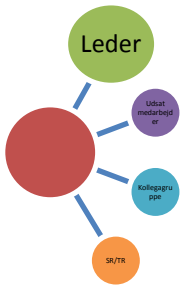
Ledere har ofte brug for at få en fornemmelse af, hvordan et fastholdelsesforløb kan se ud. Hvordan tager man det første skridt? Er der en særlig timing, man skal være opmærksom på? Hvilke faser i processen kan man tale om? Hvad har man som leder ret til? Hvad har medarbejderen ret til? Hvad er muligheden for økonomisk kompensation?

I **succesfulde fastholdelsesforløb** har lederen adgang til oplysninger og viden om juridiske, økonomiske og sociallovgivningsmæssige spørgsmål – viden, der klæder lederen på til skabe sig et overblik over, hvilke muligheder der er, og til at tage fat i problemstillingen, fordi der er skabt en fornemmelse af i hvilken retning, der skal arbejdes.

- **Afklaring af succeskriterier**

Ledere står ofte i en svær position, når det handler om medarbejdere, der af forskellige grunde har svært ved at fastholde sine arbejdsfunktioner. Lederen skal sørge for at virksomheden leverer den aftalte kerneydelse, skal sørge for at medarbejdergruppen trives, og at der tages hånd om den udsatte medarbejder og findes holdbare løsninger.

I **succesfulde fastholdelsesforløb** lægger lederen (evt. gennem sparring) ud med at afklare hvilke mål og succeskriterier han/hun har i forhold til en vellykket indsats. Det er afgørende, at lederen har gjort sig sine prioriteringer klart, når der skal lægges en plan og træffes beslutninger. Det er nødvendigt for at kunne være tydelig overfor både den udsatte medarbejder, medarbejdergruppen og ikke mindst sig selv.



Succesfulde fastholdelsesforløb

Lederen klædes på til opgaven

- **Overblik over konsekvenser**

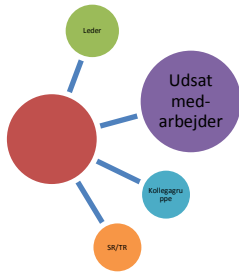
Ledere beskriver i flere tilfælde, at de har svært ved at overskue konsekvenserne af forskellige løsnings tiltag. De er usikre på, hvordan tiltagene vil påvirke resten af arbejdspladsen og kerneydelsen. Til tider overvurderes tiltagens indvirkning på arbejdspladsen – til tider undervurderes de. Det manglende overblik er én af de faktorer, der medvirker til at handlingslamme den balancerende leder.

I **succesfulde fastholdelsesforløb** får lederen sparring med henblik på at udforske, hvilke mulige konsekvenser forskellige tiltag kan have for både den udsatte medarbejder, kollegagruppen og kerneydelsen. Der træffes gennemtænkte valg og lægges en handleplan ud fra disse.

- **Fokus på ressourcer og omorganisering**

Mange ledere har svært ved at overskue, hvordan arbejdspladsen på sigt kan rumme en medarbejder, der ikke længere kan udføre alle sine arbejdsfunktioner. Medarbejderens begrænsninger sættes i fokus og medarbejderen identificeres i mange tilfælde med sine problemer.

I **succesfulde fastholdelsesforløb** formår lederen selvstændigt eller gennem sparring at skabe fokus på medarbejderens ressourcer. Der arbejdes på at finde løsninger, hvor disse ressourcer kan sættes i spil frem for at fastholde blikket på de områder, hvor medarbejderen ikke slår til. Der tænkes i omorganisering af arbejdsopgaver, så de matcher ressourcerne og det potentiale, som medarbejderen kan tilbyde.



Succesfulde fastholdelsesforløb

Støtte til den udsatte medarbejder

- **At blive set og hørt**

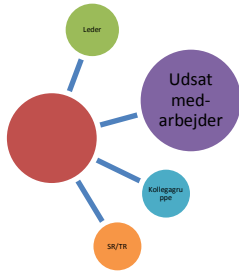
I nogle tilfælde har vanskelighederne for den udsatte medarbejder stået på i flere år. Situationen er gradvist blevet ringere. Alle ved, at personen ikke magter at udføre sine arbejdsopgaver, og der kommer gradvist flere sygedage. Ingen griber alt for ofte ind, før situationen har udviklet sig til at være meget problematisk.

I **succesfulde fastholdelsesforløb** følges der løbende op på medarbejdernes trivsel. Medarbejderne bliver set og hørt af ledelsen, og der bliver taget fat i begyndende problematikker tidligt. Hvis ledelsen er i tvivl om en medarbejders trivsel, tages der hånd om sagen f.eks. ved omsorgssamtaler. Det er i mange tilfælde afgørende, at der sættes ind, inden situationen for alvor bliver problematisk for både medarbejder, kollegagruppe og leder. Det kan ofte være en langt større hjælp for en udsat medarbejder, at en leder tager fat i en problematik frem for at se igennem fingre med den.

- **Afklaring af tilstand og muligheder**

Nogle medarbejdere oplever, at de får gradvist flere vanskeligheder ved at udføre arbejdsopgaverne tilfredsstillende. I nogle situationer er årsagen åbenlys, men i andre forstår medarbejdere ikke selv, hvad der er på spil. Det gør det tillige svært til forklare andre hvad der sker.

I **succesfulde fastholdelsesforløb** tilbydes den udsatte medarbejder afklarende udredning efter behov af læge, psykolog eller fysioterapeut, hvis der er tvivl om hvad problemerne skyldes. Der tilbydes støttende samtaler, der hjælper medarbejderen at finde frem til accept af vanskeligheder og bevidsthed om ressourcer. Medarbejderen kvalificeres til at kunne deltage i at udarbejde en realistisk handleplan.



Succesfulde fastholdelsesforløb

Støtte til den udsatte medarbejder

- **Udarbejdelse af handleplan samt løbende dialog**

Èt skridt er, at tage fat i de synlige problematikker – noget andet er, at problemerne ikke løser sig selv, selvom medarbejderens vanskeligheder er identificeret. Èt møde med en snak om, hvordan parterne kunne tænke sig situationen fremover, er sjældent nok.

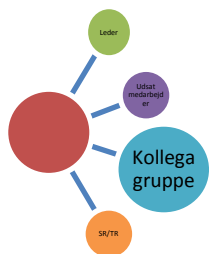
I succesfulde fastholdelsesforløb udarbejder leder og medarbejder i fællesskab en handleplan for en evt. tilbagevenden til job, en introduktion til nye arbejdsopgaver eller hvad der er behov for. Der opstilles delmål, som løbende evalueres. Opfølgning over tid er helt centralt. Dialogen foregår løbende, og der er plads til at revidere handleplanen, hvis det viser sig, at der er skudt for højt/lavt.

Hvis dialogen mellem medarbejder og leder er svær, kan processen faciliteres af en konsulent.

- **Håndtering af dårlig samvittighed**

For rigtig mange udsatte medarbejdere er oplevelsen af ikke at slå til og evt. måtte sygemelde sig rigtig svær både i forhold til leder og kollegaer. Mange kender udmærket de konsekvenser det medfører for arbejdspladsen, og den irritation det fremkalder i kollegagruppen – også selvom der er fuld forståelse for situationen. Det kan i mange tilfælde betyde, at medarbejderen kan føle sig presset til at være bedre fungerende end han/hun reelt er, hvilket på sigt kan give bagslag.

I succesfulde fastholdelsesforløb er der opmærksomhed på denne dårlige samvittighed og der tages hånd om den. Dette kan evt. ske gennem støttende individuelle samtaler med psykolog eller gennem samtaler med leder eller anden relevant person på arbejdspladsen. Den enkelte sag vil afgøre om medarbejdergruppen skal inddrages. Vigtigt er, at den dårlige samvittighed bliver italesat og håndteret og ikke presser medarbejderen til at sige ja til en urealistisk handleplan. Eller skaber vanskeligheder for medarbejderen i forhold til at vende tilbage til arbejdspladsen både arbejdsmæssigt og rent socialt p.g.a. følelsen af at stå i bundløs gæld til sine kollegaer.



Succesfulde fastholdelsesforløb Kollegagruppens behov

• Håndtering af mistrivsel

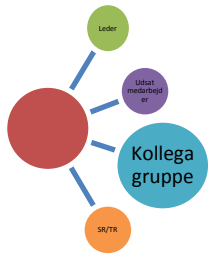
Det er oplidende for medarbejdere at opleve, hvordan en kollega over tid mistrives og får gradvist flere vanskeligheder uden at nogen (leder, kollegaer, SR eller TR) griber ind. Mistrivslen og magtesløsheden risikerer at smitte.

I succesfulde fastholdelsesforløb støttes arbejdspladsen i at tage hånd om mistrivsel, d.v.s. tegn på at en medarbejder af forskellige årsager har det svært. Dette trin kan ligge langt før der er tale om en egentlig fastholdelsesproblematik. Der er fokus på at tage vanskelighederne i opløbet, i det omfang det lader sig gøre. Både af hensyn til medarbejderen, kollegagruppen og kerneydelsen. Der er således tale om en forebyggende fastholdelsesindsats som både leder, SR og TR kan være ansvarlig for.

• Synlig styret plan ved underbemanding

Når en kollega ikke opfylder sine arbejdsopgaver, er meget fraværende eller langtidssygemeldt medfører det i stort set alle tilfælde en arbejdsmæssig byrde for kollegagruppen omkring den udsatte medarbejder. I en kortere periode løses det ofte uproblematisk ved at nogle kollegaer er villige til at give en ekstra hånd, men står situationen på for længe, kan den ende med at skabe stress hos kollegagruppen, dårligt arbejdsmiljø grundet undernormering, flere sygemeldinger, opsigelser o.s.v.

I succesfulde fastholdelsesforløb støttes arbejdspladsen i at skabe en synlig strategi for, hvordan der handles ved underbemanding. En prioritering af hvilke opgaver der er vigtigst og under alle omstændigheder skal løses, og hvilke der om nødvendigt kan udskydes/aflyses. Ved længere tids underbemanding lægges en ny plan for, hvordan arbejdet skal foregå så kollegagruppen undgår at blive belastet over evne. Der er en forståelse af den risiko det medfører for kollegagruppens trivsel, når en medarbejder er udsat/sygemeldt.



Succesfulde fastholdelsesforløb Kollegagruppens behov

- **Anerkendelse**

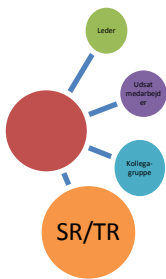
Lige meget hvor god en plan man får lagt for hvordan man håndterer underbemandingen, kræver det ofte en ekstra indsats fra kollegagruppen, når en medarbejder fungerer dårligt eller er sygemeldt.

I **succesfulde fastholdelsesforløb** er man opmærksom på vigtigheden af, at kollegagruppen oplever at blive anerkendt for deres indsats af ledelsen. Det anerkendes, at der ydes en særlig indsats, og man er opmærksom på ikke at vænne sig til at leve med den opslidende underbemanding, som en naturlig del af hverdagen. Anerkendelsen kommunikeres tydeligt til kollegagruppen.

- **Løbende information om handleplan og forventninger til indsats**

Den handleplan der aftales mellem leder og udsat medarbejder er i nogle tilfælde behæftet med en tavshedspligt. Fastholdelses sagen er i mange tilfælde personfølsom og fortrolig – i kollegagruppen, hvor man ikke får noget at vide kan den hurtigt blive omgærdet af forestillinger, hypoteser og rygter. Man prøver at gætte sig til hvad der sker, og hvor lang tid det fortsat skal stå på.

I **succesfulde fastholdelsesforløb** fastholdes tavshedspligten som udgangspunkt omkring handleplanen, men lederen og den udsatte medarbejder aftaler løbende, hvad lederen må orientere kollegagruppen om. På den måde kan kollegagruppen løbende få en fornemmelse for udviklingen, og for hvor længe det forventes, at de skal gøre en særlig indsats.



Succesfulde fastholdelsesforløb

Fokus på SR/TR's rolle

- **Invitation til samarbejde**

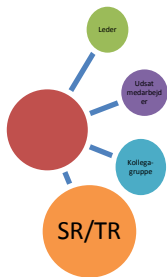
Både SR og TR oplever i mange fastholdelsessager at blive holdt udenfor fastholdelsesforløbet. Lederen og den udsatte medarbejder har dialogen og udarbejder evt. en handleplan. SR/TR bliver i nogle tilfælde underrettet om handleplanen, men inviteres ikke ind i processen og kan som følge af lederens tavshedspligt ikke få særlig mange oplysninger.

I **succesfulde fastholdelsesforløb** støttes SR/TR i bestræbelserne på at blive inviteret med i fastholdelsesforløbet på de områder, hvor det er hensigtsmæssigt. Det kan f.eks. være i situationer, hvor en omorganisering af arbejdet er nødvendigt for at fastholde den udsatte medarbejder. Her kan f.eks. SR - uden nødvendigvis at kende til den udsatte medarbejders personfølsomme oplysninger – ud fra sin viden om medarbejdergruppens behov bidrage med at kvalificere løsningsforslag, så de bliver holdbare for alle parter. Et godt samarbejde mellem parterne kan ideelt set bidrage med nye vinkler og flere perspektiver, når der skal findes holdbare løsninger.

- **Fastholdelsesarbejde i fredstid**

Mange arbejdspladser er uforberedte, når der pludselig opstår en kompliceret fastholdelsesproblematik. Måske har der ikke tidligere været svære sager af samme karakter eller vilkårene på arbejdspladsen har været nogle andre, og behovet for retningslinjer på området har ikke været tilstede. Risikoen for tilfældige uigennemtænkte løsninger, der ikke opfylder hverken den udsatte medarbejders eller arbejdspladsens behov, øges.

I **succesfulde fastholdelsesforløb** opfattes fastholdelse som en integreret del af arbejdet med arbejdsmiljø på arbejdspladsen. SR/TR har i fredstid en vigtig rolle som igangsættere i forhold til at få defineret en fælles forståelse af rummelighed og at udarbejde holdbare retningslinjer for fastholdelse. Det forebyggende arbejde i fredstid, dvs. når der ikke er akutte fastholdelsesproblematikker, der skal tages hånd om, betyder at arbejdspladsen er forberedt og i fællesskab ved hvordan der skal handles, når en medarbejder har svært ved at fastholde sit arbejde.



Succesfulde fastholdelsesforløb

Fokus på SR/TR's rolle

- **Forankring af læring**

I de tilfælde hvor lederen og den udsatte medarbejder alene er involveret i fastholdelsesindsatsen, kan det være svært at få den læring om fastholdelse der opstår i processen forankret på arbejdspladsen. Den værdifulde viden forbliver i mange tilfælde hos lederen og den udsatte medarbejder, og der arbejdes sjældent videre med f.eks. at udarbejde fælles retningslinjer, som kunne være hjælpsomme fremover.

I **succesfulde fastholdelsesforløb** understøttes vigtigheden af, at få den læring man har opnået i fastholdelsesforløbet forankret i organisationen. Det kan være svært at løfte viden fra en individuel fortrolig sag op på et generelt niveau, men leder, SR og TR arbejder i fællesskab på at gøre det. Selvom SR og TR muligvis ikke har været involveret i fastholdelsesforløbet, kan de have en vigtig rolle i forhold til at hjælpe lederne med at få deres erfaringer forankret. Et udfald kan være forslag til seniorordninger eller nye regler for omsorgssamtaler – det afhænger af hvad der er lært, og hvilke behov der opleves.

- **Afklaring af roller**

SR og TR er i flere tilfælde usikre på, hvilken rolle de har/kan have i fastholdelsesforløb. Som fremgået tidligere spiller de derfor ikke altid en synlig rolle i fastholdelsesindsatsen.

I **succesfulde fastholdelsesforløb** støttes leder, SR og TR i sammen at skabe et grundlag for, hvordan man ønsker at arbejde med fastholdelse. Der kan arbejdes med fastholdelse på mange niveauer og i mange faser. TR kan eksempelvis spille en vigtig rolle i forhold til at spotte udsatte medarbejdere tidligt. SR kan have en vigtig rolle i forhold til at have fokus på arbejdsmiljøet og for gruppens trivsel – særlig når en udsat medarbejder skal rummes. Det er centralt at leder, TR og SR får defineret og bliver bevidst om både egne og andres styrker og potentielle bidrag.

I **succesfulde fastholdelsesforløb** sættes der fokus på, at et samarbejde ikke nødvendigvis kommer af sig selv. Der skal i mange tilfælde først arbejdes med en fælles forståelse af fastholdelse og selve grundlaget for samarbejdet. Støtte fra konsulenter kan være hjælpsom i denne proces.

Pjecen er udviklet som en del af Arbejdsmiljø Københavns indsats "Plads til rummelighed"

Udarbejdet af arbejds- og organisationspsykolog Helle Folden Dybdahl