

Krav

- Arbejdsgiveren har det overordnede ansvar for at forebygge, at medarbejdere udsættes for krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane.
- Arbejdet skal planlægges, tilrettelægges og udføres, således det ikke medfører risiko for fysisk eller psykisk helbredsforringelse på kort eller lang sigt.



Gode råd

- Husk at krænkende handlinger er en samlet betegnelse for mobning, trusler, seksuel chikane og andre uacceptable måder, som krænkelse kan forekomme på i arbejdet
- Krænkende handlinger kan opstå på alle arbejdspladser. Ledelsen bør derfor altid udtrykke klare holdninger omkring krænkende handlinger og anden uacceptabel adfærd
- Det er svært at fastlægge en standard for, hvilke handlinger der er acceptable, og hvilke der ikke er. Der kan både være tale om aktive handlinger og om at undlade at handle. Derfor kan det være hensigtsmæssigt at være tydelige om, både hvad der er acceptabel (og måske ligefrem forventet) adfærd, og hvad der er uacceptabel adfærd på arbejdspladsen
- Den enkelte arbejdsplads må udvikle en kultur med normer og værdier, som aktivt modvirker krænkende handlinger
- Gør det til en fælles opgave lokalt at forebygge mobning, trusler, seksuel chikane og andre krænkende handlinger
- Tag det altid alvorligt, hvis en medarbejder føler sig dårligt behandlet og vælger at fortælle om det. Det gælder også for vidner samt medarbejdere, som oplever at blive uretmæssigt anklaget for krænkende handlinger

Arbejdstilsynets regler og praksis

- På arbejdspladser, hvor der er konstateret krænkende handlinger, skal ledelsen og de ansatte/arbejdsmiljøorganisationen drøfte konkrete foranstaltninger til at håndtere krænkelse og forhindre gentagelser
- Ledere og ansatte skal endvidere informeres om planlagte og trufne foranstaltninger. Arbejdsgiver skal sørge for, at der udarbejdes en skriftlig arbejdspladsvurdering
- Arbejdspladsvurderingen skal omfatte en vurdering af, om der forekommer krænkende handlinger i arbejdet

Yderligere tiltag

- Lav en procedure, der beskriver, hvordan I som virksomhed håndterer krænkende handlinger og anden uacceptabel adfærd
- Proceduren bør klart beskrive, hvem der gør hvad i forhold til at forebygge, sanktionere og dokumentere adfærden

Relevante links

- [Arbejdstilsynets bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø, nr. 1406 af 26. sept. 2020](#)
- [Arbejdstilsynets vejledning om krænkende handlinger, nr. 4.3.1-1](#)
- [Arbejdstilsynets temaside om krænkende handlinger](#)

Krav

- Arbejdsgiveren har det overordnede ansvar for, at det psykiske arbejdsmiljø ikke har negative konsekvenser for helbredet
- En lang række undersøgelser viser, at god kommunikation og effektiv konflikthåndtering er nøglefærdigheder for en virksomhed



Gode råd

- Den måde, vi kommunikerer på, hænger nøje sammen med de rammer, vi befinder os i. Hvordan er rammerne på jeres virksomhed? Er der gode muligheder for at tale sammen? Flyder kommunikationen frit mellem ledelse og medarbejdere? Har I tid og ro, når I skal kommunikere om noget vigtigt?
- Jo bedre vi kender hinanden, jo bedre forstår vi hinanden. Alle aktiviteter, hvor I lærer hinanden bedre at kende, vil skabe bedre forudsætninger for kommunikation og konflikthåndtering
- Vi kan alle kommunikere og løse konflikter. Hvis vi skal blive bedre til det, kræver det fælles fokus og fælles redskaber. Arbejdsmiljøorganisationen og Samarbejdsudvalget kan være med til at fastlægge de overordnede rammer for, hvordan der skal arbejdes med kommunikation og konflikthåndtering på jeres virksomhed
- Konflikter opstår ofte i samme typer situationer, der typisk er præget af tidspres eller konkurrence om ressourcer. At identificere de særlige risikosituationer i jeres virksomhed gør det ofte muligt at forbedre rammerne omkring dem
- Sæt dig ind i årsager og tegn på konflikter – og brug denne viden. Manglende viden fører til manglende handling
- Alvorlige konflikter løser sjældent sig selv. Når 2 personer eller grupper havner i en alvorlig konflikt, kan den virke uløselig for de involverede parter. Det er vigtigt, at I som virksomhed tager stilling til, hvem der har ansvaret for at hjælpe i disse konflikter – og sikrer, at de pågældende er klædt på til det

Arbejdstilsynets regler og praksis

Kvaliteten af kommunikationen samt forekomsten af konflikter er områder, som Arbejdstilsynet spørger ind til, når de skal vurdere det psykiske arbejdsmiljø på virksomheden.

Konstaterer Arbejdstilsynet en høj forekomst af konflikter, vil det ofte medføre enten et påbud eller et rådgiverpåbud.

Arbejdstilsynet har lov til at tale med medarbejderne i enrum.

Yderligere tiltag

- Tag hånd om konflikter i tide - mens parterne stadig kan tale sammen
- HUSK: Gå altid efter sagen og ikke personen. Det er når det bliver personligt, at det bliver svært
- For mange kokke fordærver maden – involvér derfor kun de relevante parter i løsnin-gen af en konflikt

Relevante links

- [Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø, nr. 1406 af 26. september 2020](#)
- [BFA Velfærd og offentlig administration - Håndtering af konflikter](#)
- [NFA-projekt- Social kapital, trivsel og effektivitet. Resultater fra et interventionsprojekt i mejeriindustrien](#)

Krav

- Arbejdsgiveren har det overordnede ansvar for, at det psykiske arbejdsmiljø ikke har negative konsekvenser for helbredet
- Det er veldokumenteret, at mobning kan have meget negative konsekvenser for ofrenes helbred. Disse konsekvenser kan være uoprettelige



Gode råd

- Definition: Der er tale om mobning, når en eller flere personer i virksomheden regelmæssigt og over længere tid - eller gentagne gange på grov vis - udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for krænkende handlinger. Handlingerne skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem.
- Hav fælles og velkendte normer og værdier for den adfærd, som ansatte og ledere forventes at udvise, og den adfærd, som ikke tolereres
- Hav klare retningslinjer for, hvor de ansatte kan klage og få rådgivning i tilfælde af, at de oplever krænkende handlinger som mobning. Det er et godt princip, at konflikter bliver taget op og løst på et så lavt niveau som muligt og gennem nærmeste overordnede. Det bør være klart, hvordan de ansatte skal forholde sig, hvis den nærmeste overordnede er en del af problemet.
- Hav klare regler for sanktioner over for uacceptabel adfærd – herunder krænkende handlinger og falske anklager. Mulige sanktioner kan være at give mundtlige og skriftlige advarsler samt at omplacere eller afskedige folk.

Arbejdstilsynets regler og praksis

Forekomsten af mobning på virksomheden er noget, som Arbejdstilsynet spørger direkte ind til under deres tilsynsbesøg. De anser det som en væsentlig indikator for kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø.

Konstaterer Arbejdstilsynet en høj forekomst af mobning, vil det ofte medføre enten et påbud eller et rådgiverpåbud.

I den anledning kører Arbejdstilsynet en kampagne for at forebygge mobning på arbejdspladsen. Som led i denne kampagne er der bl.a. oprettet en anonym hotline og desuden er det gjort nemmere at klage direkte til Arbejdstilsynet, hvis man føler sig mobbet. Der er linket til kampagnen nedenfor.

Yderligere tiltag

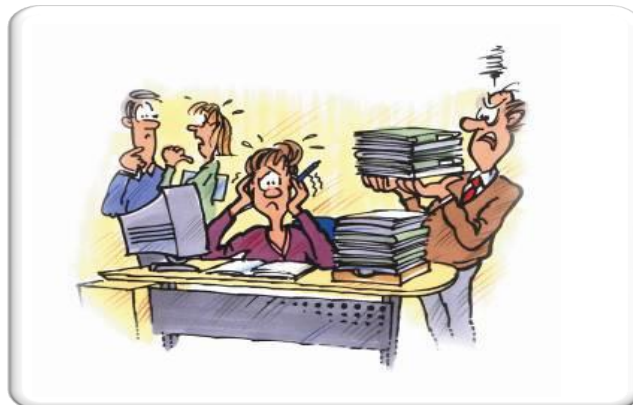
- Sæt fokus på rekruttering og introduktion – det er her samarbejdskulturen overleveres
- Involver så mange i det forebyggende arbejde som muligt – så bliver det vedkommende
- Tal om tonen – synes alle, at det er lige sjovt?

Relevante links

- [Arbejdstilsynets bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø, nr. 1406 af 26. sept. 2020](#)
- [Arbejdstilsynets kampagne om krænkende handlinger](#)
- [Arbejdstilsynets vejledning om krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane, 4.3.1, 2019-opdateret november 2020](#)

Krav

- Psykisk arbejdsmiljø skal indgå i arbejdspladsvurderingen. I skal forholde jer til, om der er forhold i det psykiske arbejdsmiljø, som opleves belastende
- Der er ikke krav til, hvilke metoder I skal bruge til at vurdere det psykiske arbejdsmiljø



Gode råd

- Et godt psykisk arbejdsmiljø starter med daglig og åben dialog om, hvordan I oplever samarbejdet og trivselen i jeres virksomhed
- Et andet centralt element er, at I i arbejdsmiljøorganisationen/samarbejdsudvalget tager stilling til, hvordan I på jeres virksomhed ønsker, at samarbejdskulturen og omgangstonen skal være, så alle medarbejderne oplever, at de trives
- NFA's forskning tyder på, at nøglen til et godt psykisk arbejdsmiljø ligger i virksomhedens Sociale Kapital. Den sociale kapital måles på følgende kvaliteter:
 - Den reelle samarbejdsevne på virksomheden – kan vi finde ud af at samarbejde i praksis?
 - Tilliden på virksomheden – både mellem medarbejdere og ledelse; men også medarbejdere imellem
 - Den oplevede grad af retfærdighed – gør vi tingene på en gennemskelig og retfærdig måde?
- Mejeriindustriens Arbejdsmiljøudvalg har udarbejdet et værktøj, der kan bruges som inspiration til at få en lokal dialog og åbenhed om stress og arbejdsglæde. Værktøjet "Stress & arbejdsglæde – Ta' udfordringen op" består af en [introduktionsfolder](#) og [links](#) indeholdende nogle afsnit, der enkeltvist viser nogle dagligdags situationer på arbejdspladsen, der vedrører det psykiske arbejdsmiljø

Arbejdstilsynets regler og praksis

Arbejdstilsynets kompetence i forhold til psykisk arbejdsmiljø er alene at føre tilsyn med forhold, der er relateret til den enkeltes arbejdsfunktioner, eksempelvis:

- Stor arbejdsmængde og tidspres
- Indflydelse på eget arbejde – planlægning, fordeling, rækkefølge og lignende
- Kollegial eller ledelsesmæssig støtte og feedback.
- Konflikter, mobning og seksuel chikane.
- Skifteholdsarbejde og arbejde uden for normal arbejdstid

Yderligere tiltag

- Benyt medarbejder-samtalerne, værdimøderne eller de metoder, I normalt anvender til at holde dialog
- Hold løbende kontakt til syge medarbejdere
- Udarbejd evt. stress- og mobbepolitikker

Relevante links

- [Arbejdstilsynets vejledning om kortlægning af psykisk arbejdsmiljø, D.4.1, 2009](#)
- [Arbejdstilsynets tema om psykisk arbejdsmiljø](#)
- [NFA – Spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø](#)
- [BAR Jord til Bord - Psykisk arbejdsmiljø og sygefravær i mejeriindustrien i Danmark](#)
- [Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø nr. 1406 af 26. sept. 2020](#)

Fakta om samarbejde

Krav

- Arbejdsgiveren har det overordnede ansvar for, at kvaliteten af samarbejdet på arbejdspladsen ikke har negative konsekvenser for helbredet
- Alle undersøgelser viser, at et godt samarbejds-klima kompenserer for høje krav og negative belastninger fra det øvrige arbejdsmiljø



Gode råd

- Den måde, vi samarbejder på, hænger meget nøje sammen med de rammer, vi har til det. Hvilke rammer er der på jeres virksomhed? Er de tydelige og klare? Er de rimelige? Er der nogen steder, hvor rammerne kan komme i vejen for et godt samarbejde?
- Samarbejde er et af de bredeste begreber, vi har – næsten lige så bredt som trivsel. Det er derfor vigtigt at prioritere og udvælge afgrænsede indsatsområder. Arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsudvalget kan hjælpe ved at sætte samarbejdet på dagsordenen og arbejde med at sikre den nødvendige prioritering og styring
- Et godt samarbejde er et samarbejde, som skaber resultater. Dette skal afspejles i en evt. indsats – sørg for at følge den til dørs og samle op på den
- De fleste af os ved godt, hvordan vi skal samarbejde – vi glemmer bare at gøre det. Man kan derfor komme langt ved at sætte fokus på nødvendigheden af et godt samarbejde og minde om, at det skal prioriteres
- En god måde at måle samarbejdet i en virksomhed på er ved at se på den Sociale Kapital, der måles på følgende kvaliteter:
 - Den reelle samarbejdsevne på virksomheden – kan vi finde ud af at samarbejde i praksis?
 - Tilliden på virksomheden – både mellem medarbejdere og ledelse, men også medarbejdere imellem
 - Den oplevede grad af retfærdighed – gør vi tingene på en gennemskuelig og retfærdig måde?

Arbejdstilsynets regler og praksis

Arbejdstilsynets kompetence i forhold til samarbejde er alene at føre tilsyn med faktorer relateret til den enkeltes arbejdsfunktion. Det indgår i deres generelle fokus på psykisk arbejdsmiljø f.eks.:

- Stor arbejdsmængde og tidspres
- Indflydelse på eget arbejde – planlægning, fordeling, rækkefølge og lignende
- Kollegial eller ledelsesmæssig støtte og feedback
- Konflikter, mobning og seksuel chikane
- Skifteholdsarbejde og arbejde uden for normal arbejdstid

Yderligere tiltag

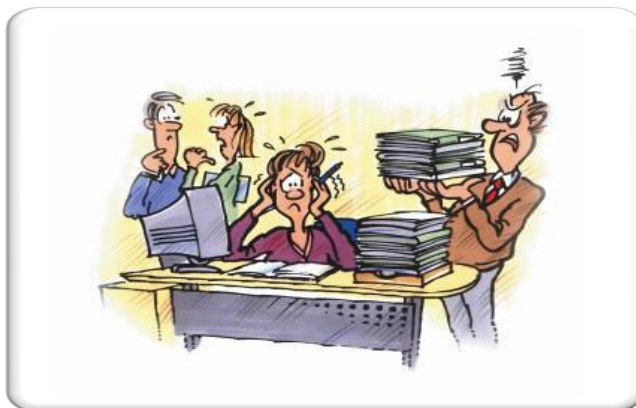
- Brug jeres møder til at afstemme forventninger i forhold til samarbejdet
- Beløn eksempler på godt samarbejde
- Stil redskaber til rådighed – uddan ledere og medarbejdere ift. samarbejde

Relevante links

- [NFA – Derfor skal I arbejde med social kapital](#)
- [Social kapital, trivsel, og effektivitet. Resultater fra et interventionsprojekt i mejeriindustrien](#)
- [Arbejdsmiljøwebs materialer om Styrket samarbejde](#)

Krav

- Arbejdsgiveren har det overordnede ansvar for, at medarbejderne ikke oplever sundhedsskadelig stress som følge af arbejdet
- Stress bør indgå som en del af undersøgelsen af det generelle psykiske arbejdsmiljø i arbejdspladsvurderingen
- Der er ikke krav til, hvilke metoder I skal bruge til at vurdere forekomsten af stress.



Gode råd

- For effektivt at kunne forebygge og håndtere stress, skal der arbejdes med det på alle niveauer: På individplan, på gruppeplan og på virksomhedsplan
- Et vigtigt første skridt er, at arbejdsmiljøorganisationen/samarbejdsudvalget tager stilling til, hvordan der på jeres virksomhed skal arbejdes med stress. Væsentlige spørgsmål kan være: Hvordan vil I prioritere jeres ressourcer? Hvilke retningslinjer, tilbud og handlemuligheder skal der være?
- Sæt fokus på stress ved at synliggøre virksomhedens holdninger og tilbud
- For at kunne arbejde med noget er vi nødt til at vide, hvad det er – prioritér derfor at indhente og synliggøre viden om stress
- Mejeriindustriens Arbejdsmiljøudvalg har udarbejdet et værktøj, der kan bruges som inspiration til virksomhedens arbejde med stress og arbejdsglæde. Værktøjet "Stress & arbejdsglæde – Ta' udfordringen op" består af en introduktionsfolder og en DVD indeholdende afsnit, der enkeltvis viser nogle dagligdags situationer på arbejdspladsen, der vedrører det psykiske arbejdsmiljø. Det er muligt at se folderen samt de enkelte scener fra DVD'en på BAR Jord til bord's hjemmeside, jf. link nedenfor.

Arbejdstilsynets regler og praksis

Arbejdstilsynets kompetence i forhold til stress er alene at føre tilsyn med relevante risikofaktorer relateret til den enkeltes arbejdsfunktion. Da årsagerne til stress er mange, er der tale om en lang række forhold, eksempelvis:

- Stor arbejdsmængde og tidspres
- Indflydelse på eget arbejde – planlægning, fordeling, rækkefølge og lignende
- Kollegial eller ledelsesmæssig støtte og feedback
- Konflikter, mobning og seksuel chikane
- Skifteholdsarbejde og arbejde uden for normal arbejdstid

Yderligere tiltag

- Benyt enhver lejlighed til at skabe åbenhed om stress
- Sæt dig ind i de kendte stressreaktioner og lær dine egne at kende
- Prioritér, at der hver dag er opgaver som giver dig energi
- Husk at bede om hjælp når du har brug for det

Relevante links

- [Arbejdstilsynet - Stress](#)
- [BAU Jord til bord – Stress og arbejdsglæde](#)
- [Stressforeningen – Viden om stress](#)
- [NFA – Et spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø](#)

Krav

Med udgangspunkt i afdelingens sygefravær skal arbejdsmiljøgruppen vurdere, om der er arbejdsmiljøforhold, der kan medføre sygefravær.

Vurder om:

- Evt. sygefravær i jeres afdeling kan være arbejdsmiljørelateret. Gerne sammen med medarbejderne
- Der er behov for at ændre på arbejdsmiljøet på baggrund af sygefraværet

Metodefrihed

Der er metodefrihed i forhold til vurdering af afdelingens sygefravær.

Kravet er blot, at I kan dokumentere, at I har inddraget sygefraværet i jeres APV, herunder at I har forholdt jer til, om en del af fraværet kan være arbejdsrelateret.

I Arbejdstilsynets APV-tjeklister præsenteres følgende to spørgsmål som tilstrækkelige:

- Er der forhold i arbejdsmiljøet, der kan medvirke til sygefravær?
- Kan ændringer i arbejdsmiljøet bevirke, at sygefraværet mindskes?

Gode råd

Skab et overblik over sygefraværet i afdelingen:

1. Find ud af, hvordan jeres sygefravær ser ud. Det kan fx opgøres i antallet af sygefraværestimer i forhold til mulige antal arbejdstimer. Det er vigtigt, at den metode, I anvender til opgørelse af sygefraværet, giver mening for jer, og at det gøres op på den samme måde i hele virksomheden
2. Find ud af om bestemte arbejdsfunktioner eller -områder er særligt belastet af sygefravær
3. Snak med medarbejderne ved de forskellige arbejdsfunktioner, om de oplever, at der er særlige arbejdsbelastninger ved deres arbejde
4. Hvis der er særlige arbejdsbelastninger bør de overføres til APV'en

Den bedste måde at skabe et overblik på er at spørge medarbejderen, evt. allerede ifbm. sygemeldingen (eller så hurtigt som muligt efter vedkommende er tilbage på arbejde), om deres fravær skyldtes noget i arbejdsmiljøet.

Arbejdstilsynets regler og praksis

- Det er kun sygefravær, der har forbindelse med arbejdsmiljøet, der skal behandles i APV'en
- Det drejer sig om at finde ud af, hvilket form for sygefravær der har forbindelse til arbejdsmiljøet, og ikke hvem der er syg

Påbud afgives hvis det ikke kan dokumenteres, at virksomheden har inddraget sygefraværet i APV'en, herunder vurderet sygefraværet i forhold til arbejdsmiljøet.

Yderligere tiltag

- Lav en politik, der beskriver, hvordan I som virksomhed forholder jer til sygefravær
- Politikken bør bl.a. beskrive medarbejderne og virksomhedens muligheder ifbm. en sygemelding, herunder muligheden for at sikre medarbejderens arbejdsvilkår under fraværet og i forbindelse med opstart efter fravær

Relevante links

- [Arbejdstilsynets vejledning om arbejdspladsvurdering \(APV\), D1.1-3, 2009 \(opdateret 2016\)](#)
- [BAR Jord til Bord - Psykisk arbejdsmiljø og sygefravær i mejeriindustrien i Danmark](#)
- BFA-I's vejledning [Forebyg og håndter sygefravær](#)

Krav

- Hvis der er en særlig risiko for traumatiske hændelser* i arbejdet, skal arbejdsgiveren sørge for, at der er de nødvendige foranstaltninger vedrørende psykisk førstehjælp
- Medarbejdere, der har været udsat for eller er berørte af en traumatisk hændelse, skal have adgang til psykisk førstehjælp

*fx uventet død, alvorlige ulykker, overhængende fare for dødsfald, alvorlige trusler.



Gode råd

- Psykisk førstehjælp består af handlinger, der viser, at medarbejderen ikke er overladt til sig selv, og den kan hjælpe medarbejderen til en første bearbejdning af de ubehagelige oplevelser.
- Når medarbejdere har været udsat for eller er berørt af en alvorlig ulykke, bør virksomheden følge op på deres tilstand, før de tager hjem. Det er en god idé, at virksomheden afklarer, hvordan de kommer hjem, og at de ikke er alene, når de kommer hjem.
- Det kan derudover være en god idé at gennemføre en opfølgende samtale med de medarbejdere, der har været involveret i eller er berørt af en alvorlig ulykke. Den type samtale kaldes nogle gange for debriefing.
- Ved samtalen fortæller medarbejderne, der har oplevet eller er berørt af ulykken, om deres oplevelser til hinanden. Herved hjælper medarbejderne hinanden med at rekonstruere episoden.
- Den opfølgende samtale med de involverede og berørte kan være starten på virksomhedens ulykkesundersøgelse.
- Et godt tidspunkt for samtalen er mellem et og tre døgn efter hændelsen. Hvis den gennemføres før, vil medarbejderne endnu ikke være i stand til at bearbejde hændelsen. Gennemføres den senere, vil effekten være mindre.

Arbejdstilsynets regler og praksis

Arbejdstilsynet kan afgive påbud vedr. psykisk førstehjælp i forbindelse med traumatiske hændelser i arbejdet i to tilfælde:

- 1) Der er en særlig risiko for traumatiske hændelser i arbejdet. Fx ved arbejde i højden og i tanke.
- 2) Virksomheden har ikke truffet nødvendige foranstaltninger vedrørende psykisk førstehjælp. Her undersøges:
 - a) Om indholdet i psykisk førstehjælp er fastlagt
 - b) Om der er udpeget personer, der står for psykisk førstehjælp
 - c) Om disse personer har fået den fornødne oplæring
 - d) Om disse personer udgør et tilstrækkeligt antal
 - e) Om disse personer råder over passende materiel
 - f) Om de ansatte i virksomheden er underrettet herom.

Yderligere tiltag

- Lav en procedure, der beskriver, hvordan I som virksomhed håndterer alvorlige ulykker
- Proceduren bør klart beskrive, hvem der gør hvad under, umiddelbart efter og som opfølgning på alvorlige ulykker, herunder sikrer kommunikation om ulykken

Relevante links

- [Arbejdstilsynet – Psykisk førstehjælp i forbindelse med traumatiske hændelser](#)
- [Arbejdstilsynets vejledning om vold, D.4.3-5, 2011 \(opdateret 2020\)](#)
- [BFA Velfærd og offentlig administration – Trusler og vold på arbejdspladsen](#)
- [Arbejdstilsynets interne instruks om Psykisk førstehjælp i forbindelse med traumatiske hændelser i arbejdet](#)