

---

## AT-vejledning 4.11.1

# Uklare krav og modstridende krav i arbejdet

### Udgivelsesdato

27. februar 2023

Vejledningen handler om arbejdsgiverens vigtigste pligter i forhold til uklare krav og modstridende krav i arbejdet og om relevante forebyggende tiltag.

---

---

---

---

## 1. Om vejledningen

---

### 1.1. Hvad indeholder vejledningen?

Denne AT-vejledning beskriver de vigtigste pligter, du har som arbejdsgiver til at arbejde forebyggende med uklare krav og modstridende krav i arbejdet, og hvad du kan gøre for at leve op til pligterne.

Du kan gå andre veje i din forebyggelse end dem, vi beskriver i vejledningen, så længe du sikrer, at arbejdet planlægges, tilrettelægges og udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt i forhold til uklare krav og modstridende krav i arbejdet.

## 1.2. Hvem er vejledningen relevant for?

Målgruppen for denne vejledning er især arbejdsgivere, arbejdsledere, arbejdsmiljøorganisationen (AMO) samt andre ansatte, der arbejder med arbejdsmiljø i virksomheden. Inden for virksomheden er arbejdsgiveren den primære målgruppe, fordi det er arbejdsgiveren, der ifølge lovgivningen har pligt til at sikre, at arbejdet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.

Uklare krav og modstridende krav i arbejdet kan forekomme i alle virksomheder og i alle brancher. Derfor er denne vejledning relevant for virksomheder i alle brancher.

Alle ansatte i virksomheden er omfattet af reglerne om uklare krav og modstridende krav i arbejdet uanset ansættelsesforholdets karakter og varighed. Reglerne gælder således også for fx projektansatte, vikarer, elever og andre med løsere tilknytning til virksomheden.

Vær opmærksom på, at arbejdsledere også er omfattet af begrebet "ansatte". Arbejdsledere har en dobbeltrolle. De leder og fører tilsyn med arbejdet på vegne af arbejdsgiver og er samtidig selv ansatte.

## 1.3. Vejledningens tilgang til forebyggelse

Vejledningen bygger på de principper, som ligger til grund for alt arbejde med at forebygge arbejdsmiljøproblemer.

### a) Arbejdsgivers, arbejdslederens og øvrige ansattes pligter og roller

Som arbejdsgiver har du ifølge loven det overordnede ansvar for at sikre, at arbejdet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.

Arbejdstilsynets vejledninger beskriver, hvad den pligt indebærer for dig som arbejdsgiver på et bestemt område.

Arbejdsledere og øvrige ansatte har også en række pligter og roller. Der er tale om generelle pligter og opgaver, og derfor beskrives disse ikke i vejledningen, men du kan læse mere om dem på [at.dk/pligter](http://at.dk/pligter).



[Pligter efter arbejdsmiljøloven \(/arbejdsmiljoearbejdet/arbejdsmiljoeorganisation/samarbejde-om-arbejdsmiljoe/pligter-efter-arbejdsmiljoe-loven/\)](http://at.dk/pligter)

## b) Samarbejde om arbejdsmiljø

Det er et krav i arbejdsmiljølovgivningen, at du som arbejdsgiver samarbejder med dine arbejdsledere og andre ansatte om arbejdsmiljøarbejdet og forebyggelsen af arbejdsmiljøproblemer. Hvis der er 10 ansatte eller flere i virksomheden, skal samarbejdet foregå i en AMO. Vær opmærksom på reglerne for, hvilke ansatte der medregnes, og at der er undtagelser fra reglen om 10 ansatte. På nogle virksomheder er samarbejdet om arbejdsmiljø integreret i andre fora, fx i kommuner og regioner, hvor det foregår i MED-systemet.

AMO har en række opgaver i arbejdsmiljøarbejdet. Læs mere om AMO's opgaver på [at.dk/amo](http://at.dk/amo).



[Arbejdsmiljøorganisation \(/arbejdsmiljøarbejdet/arbejdsmiljøorganisation/\)](#)

## c) Forebyggelsesprincipperne

Forebyggelse af uklare krav og modstridende krav i arbejdet skal ske under hensyn til de lovbestemte forebyggelsesprincipper. Formålet med forebyggelsesprincipperne er at sikre, at forebyggelsen er effektiv.

Ifølge forebyggelsesprincipperne skal du som arbejdsgiver så vidt muligt undgå uklare krav og modstridende krav i arbejdet, som kan indebære en risiko for ansattes sikkerhed eller sundhed. Når der er uklare krav og modstridende krav, skal du afdække og vurdere disse krav samt forebygge risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed. Forebyggelsen skal rette sig mod de forhold i arbejdet, der er årsag til uklare krav og modstridende krav i arbejdet. Årsagerne kan give en idé om, hvilke tiltag der er behov for, og hvor i virksomheden de skal iværksættes. Forebyggelsen skal ligeledes beskytte alle ansatte mod risikoen og ikke kun enkelte ansatte.

Find forebyggelsesprincipperne i bilag 1 til bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø på [at.dk/forebyggelsesprincipper](http://at.dk/forebyggelsesprincipper).

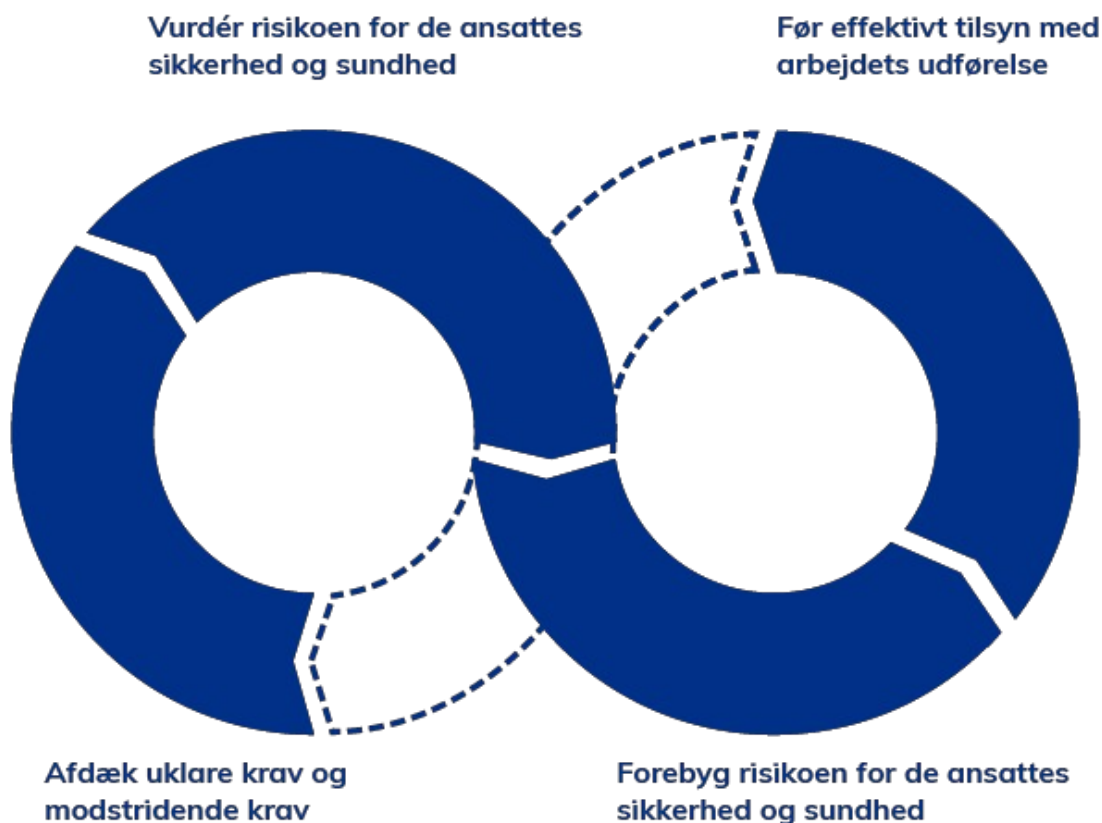
## d) Forebyggelse er en løbende proces

Det er nødvendigt, at du som arbejdsgiver løbende afdækker, om der er uklare krav og modstridende krav i virksomheden, fordi du har pligt til at sikre, at arbejdet til enhver tid er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Hvis der er uklare krav og modstridende krav i arbejdet, skal du vurdere, om risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget og om nødvendigt iværksætte effektive forebyggende tiltag. Endelig skal du som arbejdsgiver sikre, at der løbende føres effektivt tilsyn med, at arbejdet udføres forsvarligt, og at de iværksatte tiltag virker, jf. figur 1.

I arbejdet med at forebygge kan du følge de processer, der bruges i arbejdet med den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV). Læs mere på [at.dk/apv](http://at.dk/apv).



**Arbejdspladsvurdering (/arbejds miljøarbejdet/apv-arbejdspladsvurdering/)**



Figur 1 - Afdæk uklare krav og modstridende krav - Vurdér risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed - Forebyg risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed - Før effektivt tilsyn med arbejdets udførelse.

## Vigtigste paragraffer

- Samarbejde om sikkerhed og sundhed - Bekendtgørelse 1181 - 2010 - § 2 (/regler/bekendtgørelser/samarbejde-sikkerhed-sundhed-1181-sam/)
- Psykisk arbejdsmiljø - Bekendtgørelse 1406 - 2020 - § 6 og bilag 1 (/regler/bekendtgørelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/)
- Arbejdets udførelse - Bekendtgørelse 1234 - 2018 - § 6 a - c (/regler/bekendtgørelser/arbejdets-udfoerelse-1234-sam/)

---

## 2. Definition, konsekvenser og pligten til at sikre at arbejdet er forsvarligt

---

### 2.1. Hvad er uklare krav og modstridende krav i arbejdet?

I bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø defineres uklare krav og modstridende krav som krav i arbejdet, der ikke er tydelige, eller som er uforenelige. Det kan fx dreje sig om krav til arbejdsopgaver, kvalitetsniveau, arbejdsfunktion, ansvarsområder, arbejdsmetoder, arbejdsgange, rollefordeling, tidsforbrug, arbejdstempo eller arbejdstid.

Det er således mange forhold i arbejdet, der kan være uklare eller modstridende. Uklare krav og modstridende krav forekommer derfor også i mange forskellige typer af arbejde og i varierende omfang.

Uklare krav og modstridende krav kan handle om forhold i arbejdet, der kan tydeliggøres, men ikke er blevet det. I de situationer kan det fx være uklart, hvilke arbejdsopgaver de ansatte skal løse og hvordan. Uklare krav og modstridende krav kan også skyldes selve arbejdets karakter. I forhold til uklare krav kan det fx være arbejde, hvor opgaverne ændrer sig fra dag til dag, eller hvor krav og forventninger er komplekse. Det kan også være arbejde, hvor der udvikles nye produkter eller processer. I forhold til modstridende krav kan det være arbejde, hvor de ansatte skal tage hensyn til forskellige personers interesser og forventninger, fx ledelse, kollegaer, borgere, pårørende, kunder og samarbejdspartnere.



## Andre begreber for uklare krav og modstridende krav i arbejdet

Uklare krav i arbejdet er beslægtet med begrebet "rolleklarhed". Rolleklarhed handler om, i hvor høj grad de ansatte kender den rolle, som de forventes at udfylde i deres arbejdsfunktion. Modstridende krav i arbejdet kan ses som et element i begrebet "høje psykologiske krav i arbejdet" og er desuden beslægtet med begrebet "rollekonflikter i arbejdet". Rollekonflikter i arbejdet handler om situationer, hvor forskellige interessenter har forskellige forventninger til den arbejdsindsats, som de ansatte skal levere.

## 2.2. Konsekvenser for de ansattes sikkerhed og sundhed

Uklare krav og modstridende krav i arbejdet kan indebære en risiko for de ansattes sikkerhed og sundhed. Det gælder især, hvis der er uklare krav og modstridende krav i en længere periode. Det kan både være tilfældet, hvis de 2 påvirkninger forekommer hver for sig og samlet.

Uklare krav og modstridende krav kan fx øge risikoen for søvnproblemer, koncentrationsbesvær, langvarig stress, angst, depression og hjertekarsygdomme.

Uklare krav og modstridende krav kan også øge risikoen for arbejdsulykker. Det kan være fald- og snubleulykker, færdselsulykker, ulykker med værktøj og maskiner eller vold fra fx borgere og kunder.

Desuden kan uklare krav og modstridende krav medvirke til, at der opstår andre arbejdsmiljøproblemer. Det kan fx være i situationer, hvor:

- Der er uklare eller modstridende forventninger til, hvem der gør hvad i forhold til en konkret opgave. Det kan føre til uenigheder og konflikter blandt de ansatte, som kan udvikle sig til krænkende handlinger.
- Der er uklare krav eller modstridende krav til service- eller kvalitetsniveau. Det kan lede til, at ansatte arbejder i højt tempo, uden pauser eller mange timer i et forsøg på at levere et arbejde, der lever op til krav og forventninger.
- Der er uklare retningslinjer for arbejdet med borgere eller kunder eller utilstrækkelig forventningsafstemning om niveauet for opgaveløsningen. Det kan føre til, at ansatte har forskellige tilgange til borgerne eller kunderne. De forskellige tilgange kan skabe utryghed eller frustration hos borgerne eller kunderne, som kan øge de følelsesmæssige krav i arbejdet. I nogle tilfælde kan det også resultere i

fysisk eller psykisk vold.

- Der er uklare retningslinjer for, hvordan ansatte skal løfte genstande eller forflytte borgere. Det kan føre til fysiske belastninger i form af tunge løft og belastende arbejdsstillinger.

## 2.3. Risikoen for sikkerhed og sundhed skal forebygges

Du har som arbejdsgiver pligt til at sikre, at arbejdet i alle led planlægges, tilrettelægges og udføres sådan, at det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt på kort og lang sigt i forhold til uklare krav og modstridende krav i arbejdet.

Det betyder, at uklare krav og modstridende krav i arbejdet ikke må forringe de ansattes sikkerhed eller sundhed på kort eller lang sigt. Det betyder også, at du som arbejdsgiver skal iværksætte effektive tiltag, så de ansatte ikke bliver syge eller kommer til skade pga. uklare krav og modstridende krav.

### Vigtigste paragraffer



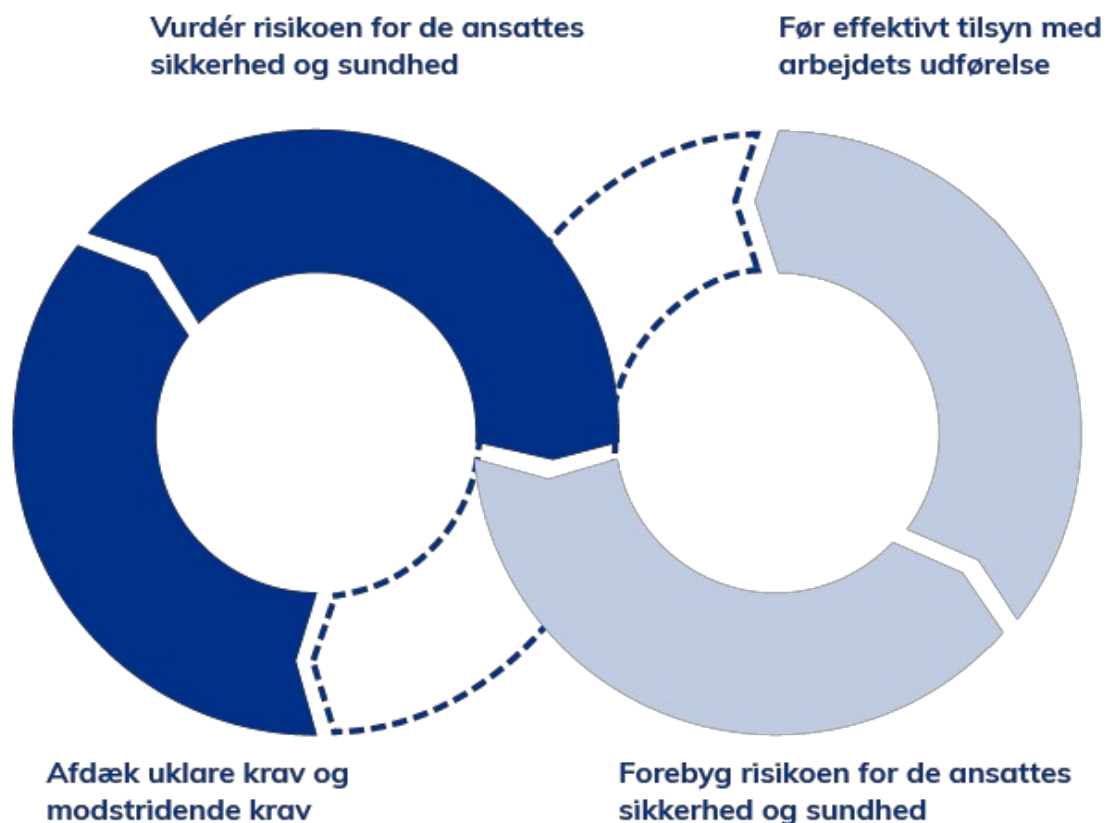
[Psykisk arbejdsmiljø - Bekendtgørelse 1406 - 2020 - §§ 16 og 17 \(/regler/bekendtgørelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/\)](#)

---

## 3. Afdæk og vurder uklare krav og modstridende krav i arbejdet

---





Figur 2 - Afdæk og vurderer uklare krav og modstridende krav.

Du skal som arbejdsgiver løbende afdække, om der er uklare krav og modstridende krav i virksomheden. Hvis der er uklare krav eller modstridende krav, skal du vurdere, om risikoen for dine ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget.

I dette arbejde er det relevant at inddrage de ansatte, fordi deres oplevelser og erfaringer er en vigtig kilde til viden om uklare krav og modstridende krav i virksomheden. Det har derfor også stor betydning, at der er en tryk dialog i virksomheden, hvor de ansatte har mulighed for at gøre opmærksom på deres udfordringer i arbejdet.

Afdækning og vurdering kan både foregå som en del af det daglige samarbejde om opgaveløsningen og som en del af mere omfattende undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være som en del af APV'en.

### 3.1. Hvordan afdækker du uklare krav og modstridende krav i arbejdet?

Som arbejdsgiver kan du starte med at finde ud af, om der er ansatte, som bliver mødt med uklare krav eller modstridende krav i arbejdet.

Uklare krav og modstridende krav kan vise sig på mange forskellige måder.

#### Uklare krav

Overordnet kan uklare krav vise sig ved, at ansatte er i tvivl om, hvordan de skal udføre arbejdet, og hvilke mål og rammer der er for arbejdet. De ansatte kan være i tvivl om fx:

- Hvilke arbejdsopgaver de skal løse, og hvad indholdet af opgaverne er.
- Hvordan opgaverne kan løses, fx hvilke arbejdsmetoder de kan bruge, og hvordan arbejdsgangene er.
- Hvem de skal samarbejde med om at løse opgaverne, hvem der gør hvad, og hvem de kan få støtte fra til at udføre arbejdet.
- Hvad der er deres ansvarsområder, og hvilken beslutningskompetence de har.
- Hvor meget tid de har til de enkelte opgaver, og hvilke opgaver de skal prioritere, når de ikke har tid til alle opgaver.
- Hvornår opgaverne er løst tilfredsstillende.
- Hvilke forventninger der er til deres arbejdstid, fx til hvordan arbejdstiden er placeret, til overarbejde, og til hvornår og hvordan de må kontaktes uden for normal arbejdstid.

#### Modstridende krav

Overordnet kan modstridende krav vise sig ved, at det ikke er muligt for ansatte at indfri væsentlige krav i arbejdet inden for de rammer, der er for arbejdet. Det kan fx være tilfældet:

- Når der er modstrid mellem de forventninger, som forskellige personer har til de ansattes arbejde. Det kan fx være forventninger fra ledelse, kollegaer, borgere, pårørende, kunder og samarbejdspartnere. Det kan både handle om, at de forskellige personers forventninger er indbyrdes uforenelige, eller at de ansatte ikke har tid til at indfri alle forventningerne inden for de rammer, der er for arbejdet.
- Når ledelsen stiller indbyrdes uforenelige krav til de ansattes arbejde. Det kan være i situationer, hvor det ikke er muligt både at opfylde kravene til mængden af opgaver og kravene til service- eller kvalitetsniveauet i opgaveløsningen. Det kan også være, hvor ansatte arbejder under forskellige ledere, som stiller uforenelige krav til de ansattes arbejde.
- Når der er modstrid mellem ledelsens krav til opgavemængde og tidsforbrug og de

lovgivningsmæssige krav til opgaveløsningen. Det kan fx være, hvis ledelsen stiller krav om, at de ansatte løser opgaverne inden for et bestemt tidsrum, som gør det umuligt for dem at leve op til krav i lovgivningen, fx færdselsloven, bygningsreglementet, serviceloven, sociallovgivningen og arbejdsmiljølovgivningen.

- Når de ansatte skal varetage forskellige funktioner i deres arbejde, som er i modstrid med hinanden. Det kan fx være, hvor de ansatte skal stille krav til eller føre kontrol med borgere, pårørende eller kunder og samtidig give dem hjælp, støtte og vejledning.

Uklare krav og modstridende krav i arbejdet kan forekomme hos enkelte ansatte, i enkelte teams eller afdelinger i virksomheden eller bredt i hele virksomheden.

### 3.2. Hvordan vurderer du om risikoen for sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget?

Hvis der er uklare krav eller modstridende krav i virksomheden, skal du som arbejdsgiver vurdere, om du effektivt har forebygget risikoen for dine ansattes sikkerhed og sundhed.

Når risikoen er effektivt forebygget, kan uklare krav og modstridende krav være både udviklende og motiverende for de ansatte, da det uklare og dilemmafyldte kan være det, der giver de ansatte mulighed for at udfolde sig, bruge deres kreativitet og have indflydelse på udførelsen af arbejdet. Ikke alt i arbejdet skal være klart og uden dilemmaer.

Risikoen er **ikke** effektivt forebygget, når der er uklare krav eller modstridende krav, som medfører en af følgende 2 situationer eller begge:

#### Situation 1

Der er ansatte, som bliver mødt med uklare krav af et sådant omfang og en sådan karakter, at de er i tvivl om, hvordan de skal udføre arbejdet, eller hvilke mål og rammer der er for arbejdet, og de forebyggende tiltag er ikke tilstrækkelige til at sikre, at de ansatte kan håndtere de uklare krav.

Eller

Der er ansatte, som bliver mødt med modstridende krav af et sådant omfang og en sådan karakter, at de ikke har mulighed for at indfri væsentlige krav og forventninger inden for de rammer, der er for arbejdet, og de forebyggende tiltag er ikke tilstrækkelige til at sikre, at de ansatte kan håndtere de

modstridende krav.

## Situation 2

Der er uklare krav eller modstridende krav af en sådan karakter, at det kan medføre arbejdsulykker. Det kan fx være tilfældet, hvis der er uklarhed i forhold til brugen af tekniske hjælpemidler eller i forhold til håndtering af potentielt udadreagerende borgere. Det kan også være tilfældet, hvis ansatte arbejder i højt tempo i et forsøg på at indfri uklare krav eller modstridende krav og forventninger til arbejdet.

Det centrale i din vurdering er, om forebyggelsen sikrer, at ansatte ikke risikerer at komme i en af de 2 situationer eller i begge.

## Hjælp til din vurdering

Når du som arbejdsgiver skal vurdere, om risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget, skal du vurdere, hvor stort omfang de uklare krav eller modstridende krav har, karakteren af kravene, og om de forebyggende tiltag sikrer, at de ansatte kan håndtere dem.

Omfanget afhænger af:

- Hvor meget de uklare krav eller modstridende krav fylder i det daglige arbejde.
- Hvor længe de uklare krav og modstridende krav har været der.

Karakteren afhænger af:

- Hvor stor betydning de uklare krav eller modstridende krav har for det daglige arbejde, herunder hvordan de påvirker de ansattes muligheder for at udføre arbejdet.
- Hvor alvorlige konsekvenser det kan have, hvis ansatte træffer forkerte beslutninger eller begår fejl i arbejdet pga. de uklare krav eller modstridende krav.

Om de forebyggende tiltag er tilstrækkelige til at sikre, at de ansatte kan håndtere de uklare krav eller modstridende krav afhænger bl.a. af:

- Om de ansatte har tilstrækkelige kompetencer til at håndtere de uklare krav eller modstridende krav, fx faglige og samarbejds-mæssige kompetencer.
- Om der er ledelsesmæssig og kollegial støtte, der gør det muligt at håndtere de uklare krav eller modstridende krav i fællesskab, fx når de ansatte er i tvivl om, hvordan de skal udføre arbejdet, eller hvordan de skal prioritere.
- Om de ansatte har tilstrækkelig indflydelse i arbejdet, herunder om de har beslutningskompetence til at håndtere de uklare krav eller modstridende krav.

Der går kortere tid, før de uklare krav eller modstridende krav indebærer en risiko for de ansattes sikkerhed eller sundhed:

- Jo mere de uklare krav eller modstridende krav fylder i det daglige arbejde.
- Jo større betydning de uklare krav eller modstridende krav har for det daglige arbejde.
- Jo mere alvorlige konsekvenser de uklare krav eller modstridende krav kan have.
- Jo mindre de forebyggende tiltag sikrer, at de ansatte kan håndtere de uklare krav eller modstridende krav.



Tegn på, at risikoen for sikkerhed eller sundhed ikke er effektivt forebygget

Der er en række forhold, som kan være tegn på, at risikoen for sikkerhed eller sundhed ved uklare krav og modstridende krav ikke er effektivt forbygget. Disse forhold kan være en hjælp til at vurdere risikoen.

Hvis nogle af nedenstående forhold forekommer over en længere periode, er det vigtigt at finde ud af, om de er tegn på, at risikoen for sikkerhed eller sundhed ved uklare krav og modstridende krav ikke er effektivt forebygget, eller om de handler om noget andet.

- Der er negativ kritik af de ansattes arbejde fra ledelse eller kollegaer.
- Der sker fejl i arbejdet.
- Der er manglende tillid mellem ledelse og ansatte eller mellem de ansatte indbyrdes.
- Der er personrettede konflikter og samarbejdsproblemer internt i virksomheden.
- Der er krænkende handlinger i arbejdet, fx i form af udelukkelse fra det faglige eller sociale fællesskab.
- Der er negativ kritik eller klager over de ansattes arbejde fra borgere, pårørende, kunder eller samarbejdspartnere.
- Der er konflikter med borgere, pårørende, kunder eller samarbejdspartnere, eller de spiller de ansatte ud imod hinanden.
- Der er ansatte, som arbejder i højt tempo, uden pauser eller i mange timer.
- Der er ansatte, som bruger store mængder mental energi på at spekulere over og drøfte med hinanden, hvordan de skal udføre arbejdet.
- Der er vigtige opgaver, som ikke bliver udført.
- Der er vigtige frister, som ikke bliver overholdt.
- Det fastsatte service- eller kvalitetsniveau bliver ikke overholdt.
- Der er arbejdsulykker eller nærvæd-ulykker.
- Der er højt sygefravær eller høj personaleomsætning.

For den enkelte ansatte kan følgende være tegn på, at risikoen for sikkerhed eller sundhed ikke er effektivt forebygget:

- Oplevelse af faglig utilstrækkelighed.
- Magtesløshed.
- Utryghed eller frygt.
- Mental eller fysisk udmattelse.
- Søvnproblemer.
- Koncentrationsbesvær.

- Nedsat humør og øget irritabilitet.
- Tendens til at isolere sig socialt.
- Svært ved at slippe tanker om arbejdet uden for arbejdstid.

## Påvirkninger der kan øge risikoen for sikkerhed eller sundhed

Du skal som arbejdsgiver vurdere, om der er påvirkninger i arbejdsmiljøet, som kan øge risikoen ved uklare krav og modstridende krav i arbejdet. Påvirkningerne hænger i høj grad sammen med, hvilket arbejde de ansatte udfører. Det kan fx være påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø som stor arbejds mængde og tidspres, høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker, krænkende handlinger i arbejdet, risiko for vold i arbejdet eller høje krav til opmærksomhed og koncentration.

Det kan fx øge risikoen ved uklare krav og modstridende krav:

- Hvis de ansatte også har stor arbejds mængde og tidspres. Stor arbejds mængde og tidspres kan gøre det ekstra belastende for de ansatte, at de skal bruge tid på at overveje og beslutte, hvordan de skal håndtere de uklare krav eller modstridende krav.
- Hvis de ansatte også har høje følelsesmæssige krav eller risiko for vold i arbejdet med mennesker. Den type arbejde kræver nærvær og tilstedeværelse i kontakten med de mennesker, der arbejdes med. Det kan gøre det ekstra belastende for de ansatte at være i tvivl om fx ansvarsområder eller de pædagogiske retningslinjer, eller hvordan modstridende ønsker og forventninger skal prioriteres.
- Hvis der forekommer krænkende handlinger i arbejdet. Hvis ansatte bliver udsat for krænkende handlinger, kan det medføre, at de frygter negative reaktioner på de valg, som de træffer, når de skal håndtere de uklare krav eller modstridende krav.

## Hensyn til ansattes forudsætninger

Når du som arbejdsgiver vurderer, om risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed ved uklare krav og modstridende krav i arbejdet er effektivt forebygget, skal du altid vurdere, om der er behov for at tage særlige hensyn til den enkelte ansattes forudsætninger for at kunne udføre sit arbejde på en forsvarlig måde. Det kan handle om den ansattes alder, indsigt eller arbejdsevne. Der kan fx være behov for at tage særlige hensyn til unge og nyansatte, hvis de ikke har så meget erfaring med arbejdet.



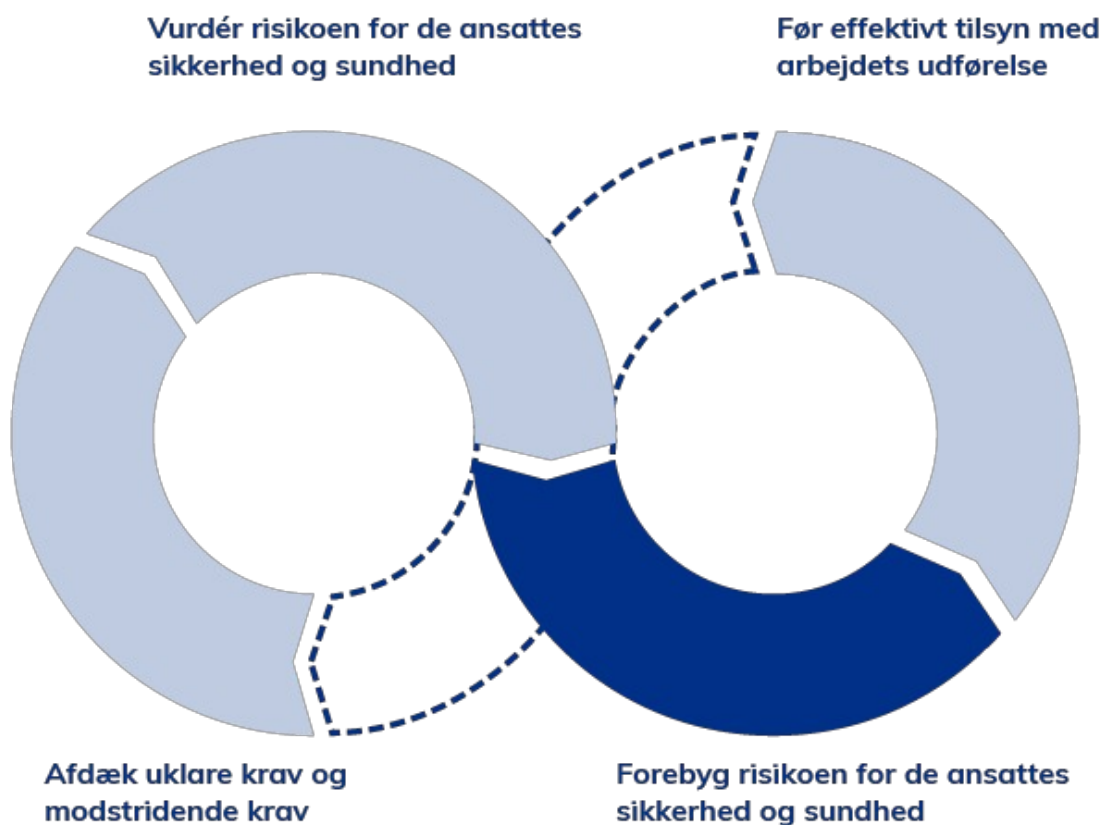
## Vigtigste paragraffer

- [Psykisk arbejdsmiljø - Bekendtgørelse 1406 - 2020 - §§ 8, 16, 17 og 18 \(regler/bekendtgørelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/\)](#)

---

### 4. Forebyg risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed

---



Figur 3 - Forebyg risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed.

Som arbejdsgiver har du pligt til at iværksætte forebyggende tiltag, når det er nødvendigt for at sikre, at arbejdet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt i

forhold til uklare krav og modstridende krav i arbejdet. Tiltagene skal være effektive, så de ansatte ikke bliver syge eller kommer til skade pga. uklare krav eller modstridende krav.

Du skal planlægge og iværksætte de forebyggende tiltag i samarbejde med dine ansatte og AMO. Sidstnævnte kun i virksomheder med 10 eller flere ansatte.

Hvis der ikke er den nødvendige sagkundskab i virksomheden til at forebygge risikoen ved uklare krav og modstridende krav i arbejdet, skal du som arbejdsgiver indhente sagkyndig bistand fra eksterne for at sikre, at arbejdet er fuldt forsvarligt.

## **4.1. De vigtigste tiltag for at forebygge**

Det er særlig relevant at fokusere på følgende tiltag, når du som arbejdsgiver skal forebygge risikoen ved uklare krav og modstridende krav i arbejdet:

- Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, så arbejdet er forsvarligt.
- Tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet.
- Støtte i arbejdet fra ledelse og kollegaer.
- Indflydelse i arbejdet i forhold til det arbejde, som skal udføres.
- Hensyn til ansattes forudsætninger.

Du skal så vidt muligt undgå, at der er uklare krav og modstridende krav i arbejdet, som kan indebære en risiko for ansattes sikkerhed eller sundhed. Det er ikke alle uklare krav og modstridende krav, som det er muligt at undgå, ligesom det heller ikke altid er hensigtsmæssigt eller ønskeligt. Når der er uklare krav og modstridende krav i arbejdet, skal du forebygge risikoen ved at sikre, at de ansatte har mulighed for at håndtere de uklare krav og modstridende krav.

## **4.2. Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet så arbejdet er forsvarligt**

Som arbejdsgiver har du pligt til at planlægge og tilrettelægge arbejdet, så det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt i forhold til uklare krav og modstridende krav i arbejdet.

Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet er afgørende for at lykkes med at forebygge risikoen ved uklare krav og modstridende krav. Nedenfor følger nogle eksempler på, hvordan du i samarbejde med dine ansatte kan arbejde med planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet.

### **Uklare krav**

- I kan løbende afklare, hvilke opgaver de ansatte skal løse, og hvordan de kan løses, så I får en fælles forståelse af opgaver og opgaveløsninger, herunder arbejdsmetoder og arbejdsgange.
- I kan afklare ansvarsfordeling og beslutningskompetence, fx mellem faggrupper, jobfunktioner, teams og afdelinger.
- I kan afklare, hvordan arbejdet skal koordineres, så de rette personer kommunikerer og arbejder sammen på de rette tidspunkter.
- I kan fastsætte, hvor meget tid de ansatte har til de enkelte opgaver, og løbende vurdere, om tiden til opgaverne er passende.
- I kan lave retningslinjer for, hvilke opgaver der skal prioriteres, når den tilgængelige tid ikke er tilstrækkelig.
- I kan afstemme forventninger til service- eller kvalitetsniveau internt i virksomheden, så alle ved, hvilken ydelse, hvilken service eller hvilket produkt de skal levere.
- Ledelsen kan afstemme forventninger med borgere, pårørende, kunder og samarbejdspartnere, så de ved, hvilken ydelse, hvilken service eller hvilket produkt de kan forvente.
- Når I gennemfører forandringer i virksomheden, kan I så tidligt som muligt afklare, fx hvilke opgaver de ansatte skal udføre, hvordan og sammen med hvem, når forandringerne er gennemført.
- I kan skabe klare forventninger til de ansattes arbejdstid, fx hvordan arbejdstiden er placeret, til overarbejde, og til hvornår og hvordan ansatte må kontaktes uden for normal arbejdstid.

Husk at følge op på, om tiltag implementeres som planlagt.



## **Eksempel: Nye tiltag skabte mere klarhed om forventninger til kvalitetsniveau og styrket fælles faglighed**

På en arbejdsplads var kvalitetsniveauet for de ansattes opgaver ikke defineret. Kravet til indholdet af opgaverne var derfor ikke klart for de ansatte. De vidste heller ikke, hvem de kunne gå til for at få faglig hjælp, og der var usikkerhed og forvirring om, hvor de kunne finde viden om procedurer for, hvordan opgaverne skulle løses. Der var stor forskel på kvaliteten i opgaveløsningen, hvilket ofte førte til kritik fra ledelsen. De ansatte brugte store mængder af tid og energi på at drøfte med hinanden, hvad der skulle til for at løse opgaverne.

Arbejdspladsen igangsatte en række forskellige tiltag:

- Der blev lavet beskrivelser af kvalitetsniveau og mål for de enkelte opgaver.
- Arbejdsmetoder blev konkretiseret.
- Der blev udarbejdet fagligt inspirationsmateriale.
- Den fælles faglighed blev styrket med kompetenceudvikling og erfagrupper med faglige og metodiske drøftelser.
- Ledelsen prioriterede fokus på synlig og procesorienteret ledelse.



## Eksempel: Der blev skabt klarhed om opgaver efter en forandring

På en arbejdsplads oplevede de ansatte efter en omstrukturering, at der var uklarhed om, hvordan og hvornår de skulle løse forskellige opgaver, og hvem der havde ansvaret for opgaverne, og de syntes ikke, at de brugte deres arbejdstid effektivt.

Som en konsekvens af det var der en række opgaver, som ikke blev løst til tiden, og der var problemer med at få opgaverne løst på et tilfredsstillende kvalitetsniveau. Det førte til, at der tit var konflikter mellem de ansatte, og der var en høj personaleomsætning.

Arbejdspladsen igangsatte en række forskellige tiltag:

- Der blev etableret en tværgående arbejdsgruppe, som udarbejdede forslag til, hvordan samarbejdet og løsningen af opgaver skulle foregå i den nye struktur.
- Det blev besluttet at følge den nye organisering tæt, fordi mange ansatte havde fået nye opgaver og kollegaer.
- Der blev igangsat en proces, hvor ledelse og ansatte fandt frem til en god måde løbende at fordele og afklare opgaver i fællesskab. De blev bl.a. enige om at arbejde med daglig gennemgang af opgaver på tavlemøder, hvor konkrete behov for sparring, hjælp til opgaver samt prioritering og koordinering af arbejdet blev afklaret.

## Modstridende krav

- I kan løbende afstemme krav og forventninger til service- eller kvalitetsniveau internt i virksomheden, så det er muligt at indfri krav og forventninger inden for de rammer, der er for arbejdet.
- Ledelsen kan afstemme forventninger med borgere, pårørende, kunder og samarbejdspartnere, så de ved, hvilken ydelse, hvilken service eller hvilket produkt de kan forvente.
- I kan prioritere opgaver ved fx at tage stilling til, om der er opgaver eller deadlines, som kan udskydes eller ikke skal prioriteres.
- I kan sørge for, at de ansatte ikke skal varetage forskellige arbejdsfunktioner, som er i modstrid med hinanden.

Husk at følge op på, om tiltag implementeres som planlagt.



### **Eksempel: Overblik over opgaver mindskede modstridende krav**

På en større arbejdsplads var der flere ansatte, som fik stillet opgaver fra forskellige ledere i organisationen. Der var ikke et samlet overblik over tildelingen af opgaver. Det betød, at ansatte i nogle tilfælde fik flere opgaver, end de havde mulighed for at løse inden for deres arbejdstid. De ansatte var i tvivl om, hvilke opgaver der var de vigtigste, og de havde derfor ikke mulighed for at prioritere. Det førte til lange arbejdsdage og en oplevelse af faglig utilstrækkelighed.

På arbejdspladsen blev der gennemført en fælles proces på tværs i organisationen om behovet for prioritering af opgaver og dialog om forventninger til den enkeltes arbejde.

Resultater af processen:

- Der blev skabt forståelse for behovet for klarhed om kravene til indholdet af opgaverne og den enkelte ansattes bidrag.
- Der blev skabt klarhed om de rammer, som de ansatte havde for løsning af opgaverne, når de fik opgaver fra forskellige ledere på arbejdspladsen.
- Der blev skabt en øget gensidig tillid mellem ledelse og ansatte, ved at der kom klarhed om den samlede mængde af opgaver, der skulle løses af de enkelte ansatte.
- Der blev skabt opmærksomhed om vigtigheden af prioritering og samarbejde om løsningen af opgaverne.
- Der blev skabt en fælles opfattelse af den samlede mængde af opgaver, og hvad der skulle til, for at den enkelte kunne udføre sit arbejde tilfredsstillende.
- Det blev besluttet at sætte emnet på som et fast punkt på personalemøder.



## **Eksempel: Forventningsafstemning blev redskab til at håndtere modstridende krav**

På en arbejdsplads satte ledelse og ansatte fokus på at skabe et tydeligt service- og kvalitetsniveau for at håndtere situationer, hvor borgere havde høje og meget forskellige forventninger til arbejdspladsens ydelser. De ansatte var derfor ofte i tvivl om, hvilken service de skulle yde til de enkelte borgere, herunder om der var borgere, der skulle have særbehandling.

Ledelsen satte derfor fokus på at afstemme service- og kvalitetsniveauet med de ansatte og meldte det samtidig klart ud til borgerne. Der blev løbende holdt møder mellem ledelse og ansatte, hvor de drøftede krav og forventninger til opgaveløsningen.

Arbejdet viste, at det var en fordel at have de samme forventninger til ydelserne både internt på arbejdspladsen og i forhold til borgerne. Det skabte en større klarhed om, hvad de ansatte skulle eller ikke skulle levere. De ansatte var også mindre i tvivl om, hvad de skulle sige til borgerne, når de stillede krav til eller klagede over ydelserne.

### **4.3. Tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet**

Som arbejdsgiver har du pligt til at sikre, at hver enkelt ansat får en tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt i forhold til uklare krav og modstridende krav i arbejdet. Oplæring og instruktion er derfor et centralt forebyggende tiltag.

Du skal have særligt fokus på at give oplæring og instruktion, når du får nye ansatte i virksomheden, også projektansatte, vikarer, elever og andre med løsere tilknytning til virksomheden. Du skal også have særligt fokus på at give oplæring og instruktion, når der sker ændringer i de ansattes arbejde. Det kan fx være, når de ansatte får nye arbejdsopgaver, når der dannes nye teams, eller når der sker ændringer i den måde, som arbejdet udføres på. Det kan være pga. nye procedurer, ny lovgivning, nyt arbejdsudstyr eller indførelse af ny teknologi.

Oplæring og instruktion skal om nødvendigt gentages regelmæssigt.

I din oplæring og instruktion kan du som arbejdsgiver med fordel have fokus på:

## Uklare krav

- Hvilke opgaver de ansatte skal løse.
- Hvordan opgaverne kan løses og koordineres og sammen med hvem.
- Hvilke krav og forventninger der er til opgaveløsningens omfang og kvalitet.
- Hvilke opgaver de ansatte skal prioritere, når den tilgængelige tid ikke er tilstrækkelig.
- Hvilke muligheder der er for støtte og sparring fra ledelse og kollegaer til konkrete opgaver.
- Hvilke muligheder der er for indflydelse i arbejdet, samt hvilket ansvar og hvilken beslutningskompetence de ansatte har.
- At ansatte får kompetencer til at kunne håndtere uklare krav. Det kan fx være faglige, metodiske, kommunikative og samarbejdsfærdigheder.

## Modstridende krav

- Hvordan de ansatte skal håndtere og prioritere modstridende krav og forventninger til deres arbejdsindsats internt i virksomheden.
- Hvordan de ansatte skal håndtere og prioritere modstridende forventninger fra borgere, pårørende, kunder og samarbejdspartnere.
- Hvilke muligheder der er for støtte og sparring fra ledelse og kollegaer til at håndtere og prioritere de modstridende krav.
- Hvilke muligheder der er for indflydelse på at håndtere og prioritere de modstridende krav.
- At ansatte får kompetencer til at kunne håndtere og prioritere modstridende krav. Det kan fx være faglige, metodiske, kommunikative og samarbejdsfærdigheder.

Læs mere om oplæring og instruktion i AT-vejledning "Oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet".

### 4.4. Støtte i arbejdet fra ledelse og kollegaer

Støtte fra ledelse og kollegaer er et vigtigt tiltag for at lykkes med at forebygge risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed ved uklare krav og modstridende krav i arbejdet. Støtte i arbejdet fra ledelse og kollegaer bidrager til, at ansatte kan håndtere kravene i arbejdet.

Du og dine ansatte kan fx have fokus på følgende for at sikre den nødvendige støtte i arbejdet ved **uklare krav**:

- At ansatte får hjælp og støtte fra ledelse og kollegaer til at præcisere fx



arbejdsopgavernes konkrete indhold samt fordeling og prioritering.

- At ledelse og ansatte afstemmer forventninger i forhold til arbejdets udførelse og service- eller kvalitetsniveau.
- At ansatte får konstruktiv feedback på og anerkendelse af, hvordan opgaverne er løst. Det kan både være fra ledelse og kollegaer. At ledelsen understøtter de ansattes mulighed for at samarbejde, sparre og løse opgaver i fællesskab, hvor det er relevant.
- At ledelsen og ansatte skaber et arbejdsklima, hvor ansatte ikke frygter negative konsekvenser, fx at blive udelukket fra det sociale og faglige fællesskab, hvis de begår fejl.
- At ledelsen påtager sig ansvaret for håndtering af klager og giver støtte til ansatte, hvis borgere, pårørende, kunder og samarbejdspartnere klager over ansattes arbejde.
- At ledelse og ansatte etablerer en god dialog, så ansatte trygt kan gøre opmærksom på uklare krav og modstridende krav samt bidrage med forslag til løsninger.



## **Eksempel: Klarere rammer for opgaverne og bedre samarbejdsrelationer**

På en arbejdsplads var der en del konflikter. De ansatte oplevede, at der var en dårlig kommunikation med ledelsen om opgaveløsningen. Flere ansatte fik kritik fra ledelsen for arbejdet uden at vide hvorfor, eller hvad de skulle gøre for at levere et bedre resultat. Mange var begyndt at arbejde flere timer og på alle tider af døgnet, og der var generelt en dårlig stemning på arbejdspladsen.

I en periode blev der sat fokus på arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Det fik det til at stå klart, at de ansatte ofte var meget alene om at definere opgavernes indhold og omfang. Nogle ansatte syntes, at det var inspirerende og udviklende, men hos de fleste skabte det en stor usikkerhed om, hvornår arbejdet var udført godt nok.

Problemerne blev imødegået ved:

- At der blev igangsat en proces, hvor der var fokus på, hvilken form for hjælp og støtte der var behov for i arbejdet.
- At der blev etableret løbende møder, hvor ledelsen og de ansatte kunne drøfte mål og metoder for opgaveløsningen og afklare tværgående opgaver.
- At der blev arbejdet med, hvordan ledelsen kunne give feedback på en god måde.



## Eksempel: Proces gjorde det muligt at håndtere uklare krav

De ansatte på en arbejdsplads oplevede gennem længere tid, at arbejdsgangene var uklare, og at der ikke var tydelige mål og retningslinjer for opgaverne.

Opgaverne krævede stor koncentration, bl.a. fordi resultatet af arbejdsindsatsen havde afgørende betydning for de borgere, som afdelingen skulle hjælpe. Situationen førte til, at de ansatte udførte opgaverne forskelligt, og der opstod misforståelser og konflikter mellem de ansatte. De ansatte oplevede, at de arbejdede i blinde, og de var usikre på, om de gjorde deres arbejde godt nok. Der opstod fejl, og tidsfrister blev overskredet. Sygefraværet blandt de ansatte steg. Serviceniveauet for afdelingens borgere var uklart, og der var et stigende antal klager fra borgerne.

Arbejdspladsen lavede et serviceeftersyn af organiseringen af arbejdet, hvor arbejdsgange og prioriteringer blev gjort tydelige. Afdelingen gennemførte en proces, som medførte:

- At de ansatte blev mere trygge ved at tale om faglig usikkerhed.
- At det blev naturligt og legitimt at fortælle om det vanskelige i arbejdet, når der var uklare krav i arbejdet.
- At der blev arbejdet med forventningsafstemning om krav til opgaverne og niveauet for selvbestemmelse.
- At der blev udarbejdet nye beskrivelser af arbejdsgange.
- At der blev udarbejdet tydeligere retningslinjer for, hvem ansatte kunne henvende sig til, hvis de oplevede uklare krav.
- At særligt fagligt kompetente ansatte fik rollen som mentorer for nyansatte.
- At afdelingen indførte faglige dage, hvor faglige temaer blev taget op til drøftelse.

Du og dine ansatte kan fx have fokus på følgende for at sikre den nødvendige støtte i arbejdet ved **modstridende krav**:

- At ansatte får hjælp og støtte fra ledelse og kollegaer til at håndtere og prioritere krav og forventninger til deres arbejdsindsats internt i virksomheden.

- At ansatte får hjælp og støtte fra ledelse og kollegaer til at håndtere og prioritere forventninger fra borgere, pårørende, kunder og samarbejdspartnere.
- At ansatte får konstruktiv feedback på og anerkendelse af, hvordan de har håndteret og prioriteret krav og forventninger. Det kan både være fra ledelse og kollegaer.
- At ledelsen understøtter de ansattes mulighed for i fællesskab at håndtere og prioritere krav og forventninger.
- At ledelsen og ansatte skaber et miljø, hvor ansatte ikke frygter negative konsekvenser, fx at blive udelukket fra det sociale og faglige fællesskab, hvis de ikke kan indfri de væsentligste krav og forventninger.
- At ledelsen påtager sig ansvaret for håndtering af klager og giver støtte til ansatte, hvis borgere, pårørende, kunder og samarbejdspartnere klager over ansattes arbejde.
- At ledelse og ansatte etablerer en god dialog, så ansatte trygt kan gøre opmærksom på uklare krav og modstridende krav samt bidrage med forslag til løsninger.



## Eksempel: Inddragelse af topledelsen førte til færre modstridende krav for mellemliderne

Mellemliderne på en større arbejdsplads skulle sikre overholdelsen af et højt kvalitetsniveau, der var meldt ud over for kunderne. Samtidig kom der løbende hasteopgaver fra den øverste ledelse, der gjorde det vanskeligt for mellemliderne at sikre, at alle opgaver blev løst tilfredsstillende. Det skabte ofte kritik og utilfredshed fra ansatte i afdelingen, fra kunderne og fra topledelsen.

Mellemliderne følte sig klemt mellem egne forventninger, forventningerne fra topledelsen, forventninger fra kunderne og hensynet til medarbejdernes trivsel.

Resultatet var, at mellemliderne oplevede en hverdag præget af "brandslukning" og ringe muligheder for at udøve den personaleledelse, de ønskede.

Mellemliderne henvendte sig derfor direkte til topledelsen for at beskrive situationen og komme med forslag til løsninger. Topleledelsen lyttede og besluttede at vurdere hasteopgavers prioritet fra gang til gang, så ikke alle opgaver fik topprioritet. Desuden igangsatte topledelsen et større ledelsesudviklingsprojekt, som bl.a. styrkede samarbejdet i ledelsen og tydeliggjorde mellemlidernes og topledernes roller, gensidige forventninger og arbejdsgange.

## 4.5. Indflydelse i arbejdet i forhold til det arbejde som skal udføres

Indflydelse i arbejdet er også et vigtigt tiltag for at lykkes med at forebygge risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed ved uklare krav og modstridende krav i arbejdet. Indflydelse handler om at have mulighed for at påvirke arbejdet og bidrage til, at ansatte kan håndtere kravene i arbejdet. Du kan som arbejdsgiver sørge for, at dine ansatte har indflydelse i deres arbejde, fx ved:

### Uklare krav

- At inddrage de ansatte i planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet samt i fordeling og prioritering af arbejdsopgaver.
- At I holder jævnlige møder, hvor I drøfter fx krav til opgaver og løsninger og tiden til rådighed til at løse opgaverne.
- At organisere arbejdet, så ansatte har indflydelse på, hvordan og hvornår de skal

løse arbejdsopgaverne, fx igennem en team- eller projektorganisering.

- At inddrage de ansatte i planlægning, gennemførelse og forankring af forandringer.

## Modstridende krav

- At inddrage de ansatte i planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet samt i fordeling af arbejdsopgaver.
- At inddrage de ansatte i prioriteringen af krav og forventninger til arbejdet.
- At I holder jævnlige møder, hvor I drøfter de dilemmaer, der er i arbejdet, og hvordan I kan håndtere dem.
- At sikre de ansatte beslutningskompetence til at håndtere og prioritere modstridende krav og forventninger.
- At sikre de ansatte beslutningskompetence til at sige fra over for borgere, pårørende, kunder og samarbejdspartnere, der har urealistiske forventninger til de ansattes arbejdsindsats og de ydelser, den service eller det produkt, som de har mulighed for at levere.

## 4.6. Hensyn til ansattes forudsætninger

Når du som arbejdsgiver skal forebygge risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed ved uklare krav og modstridende krav i arbejdet, har du pligt til at tage hensyn til den enkelte ansattes forudsætninger for at kunne udføre sit arbejde på en forsvarlig måde.

Hvis den ansatte fx ikke har så meget erfaring med arbejdet, kan der i en periode være behov for ekstra oplæring og instruktion eller mere støtte fra ledelse og kollegaer.

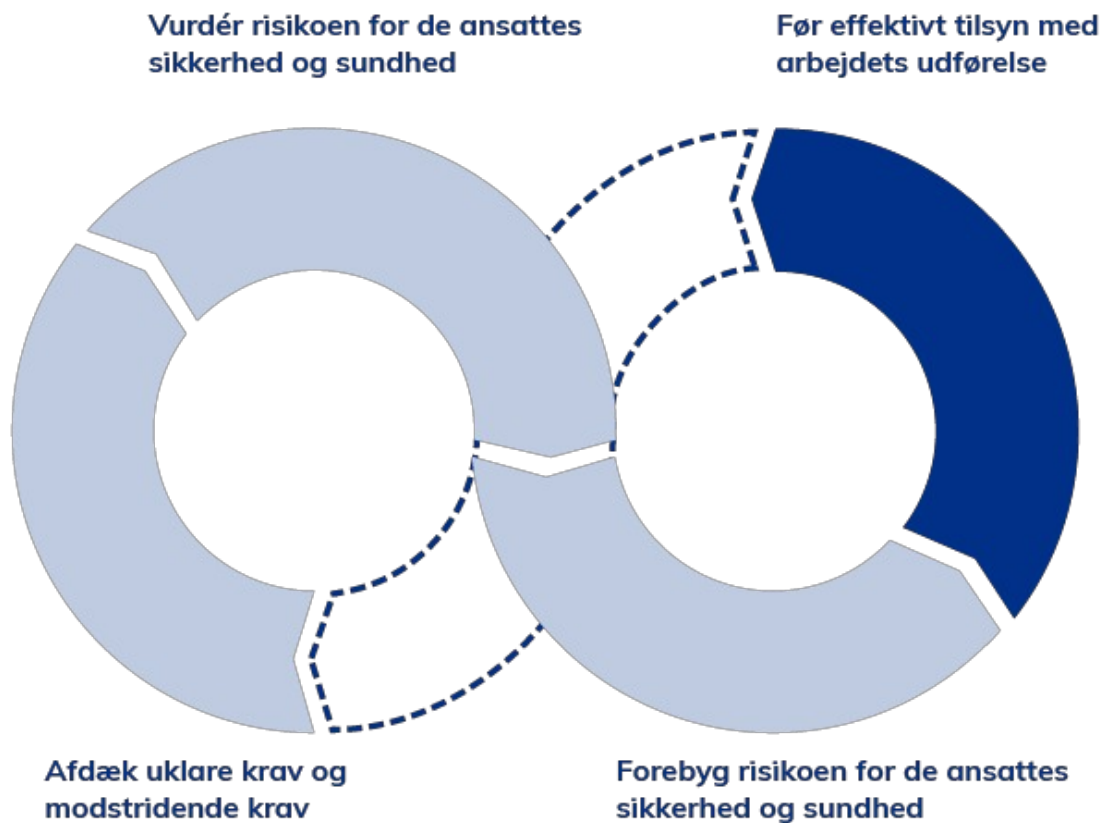
### Vigtigste paragraffer

- [Psykisk arbejdsmiljø - Bekendtgørelse 1406 - 2020 - §§ 6, 8, 9, 10, 16 og 18 \(/regler/bekendtgørelser/psykisk-arbejds miljoe-1406/\)](#)
- [Arbejds miljø - Lov 2062 - 2021 - med senere ændringer - § 5 \(/regler/love-eu-forordninger/arbejds miljoe-2062-sam/\)](#)

---

## 5. Før effektivt tilsyn med at arbejdet udføres forsvarligt

---



Figur 4 - Før effektivt tilsyn med arbejdets udførelse.

Som arbejdsgiver har du pligt til at sikre, at der bliver ført effektivt tilsyn med, at arbejdet udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt i forhold til uklare krav og modstridende krav i arbejdet. Dine arbejdsledere skal påse, at de tiltag, der iværksættes for at fremme sikkerhed og sundhed, virker efter deres hensigt.

For, at tilsynet kan være effektivt, er det nødvendigt, at der løbende føres tilsyn med, at de ansatte faktisk udfører arbejdet på en måde, så de ikke bliver syge eller kommer til skade pga. uklare krav og modstridende krav. Det er nødvendigt, fordi uklare krav og modstridende krav kan variere fra ansat til ansat og fra afdeling til afdeling, ligesom det kan variere over tid. Hyppigheden og omfanget af tilsynet afhænger af arbejdets karakter, de ansattes forudsætninger og forekomsten af uklare krav og modstridende krav.

Tilsynet skal omfatte:

- Hvordan de ansatte udfører arbejdet, og om de følger den oplæring og instruktion, som de har fået for at kunne udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.
- Om de forebyggende tiltag er effektive i forhold til uklare krav og modstridende krav.
- Om oplæring og instruktion har været tilstrækkelig og hensigtsmæssig.
- Om de ansatte justerer den måde, de udfører arbejdet på, når de bliver gjort opmærksom på, at de fx ikke udfører arbejdet på den forventede måde.

Læs mere om tilsyn i AT-vejledning "Oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet".

Hvis tilsynet viser, at der er uklare krav eller modstridende krav, skal du som arbejdsgiver vurdere, om risikoen for dine ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget, jf. kapitel 3. Hvis det er nødvendigt, skal du iværksætte forebyggende tiltag, jf. kapitel 4.

Et effektivt tilsyn kan også give værdifulde input til den årlige arbejdsmiljødrøftelse og arbejdet med APV'en.

## Vigtigste paragraf



[Psykisk arbejdsmiljø - Bekendtgørelse 1406 - 2020 - § 11 \(/regler/bekendtgørelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/\)](#)

---

## 6. Relaterede bekendtgørelser og vejledninger

---



## AT-vejledningen om uklare krav og modstridende krav bygger primært på følgende regler

- [Arbejds miljø - Lov 2062 - 2020 - med senere ændringer \(/regler/love-eu-forordninger/arbejds miljoe-2062-sam/\)](#)
- [Psykisk arbejds miljø - Bekendtgørelse 1406 - 2020 \(/regler/bekendtgørelser/psykisk-arbejds miljoe-1406/\)](#)

## Andre AT-vejledninger om psykisk arbejds miljø

- [Kortlægning af psykisk arbejds miljø - AT-vejledning - D.4.1 \(/regler/at-vejledninger/kortlaegning-psykisk-arbejds miljoe-d-4-1/\)](#)
- [Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane - AT-vejledning 4.3.1 \(/regler/at-vejledninger/kraenkende-handlinger-4-3-1/\)](#)
- [Stor arbejds mængde og tidspres - AT-vejledning 4.1.1 \(/regler/at-vejledninger/stor-arbejds maengde-tidspres-4-1-1/\)](#)
- [Vold - AT-vejledning D.4.3 \(/regler/at-vejledninger/vold-d-4-3/\)](#)

## Kom godt videre

Vi har udvalgt værktøjer og materialer, som kan hjælpe jer godt videre fra denne vejledning til at arbejde forebyggende med uklare krav og modstridende krav i arbejdet.

## Arbejdstilsynets materialer

### Et godt psykisk arbejds miljø – hver dag

Pjece til at hjælpe virksomheder med at udvælge og tilrettelægge nye aktiviteter og få aktiviteterne til at blive en del af hverdagen, Arbejdstilsynet og Det Nationale

Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

- Et godt psykisk arbejdsmiljø - hver dag - pdf (/media/6654/godt-psykisk-arbejdsmiljoe.pdf)

## Et godt psykisk arbejdsmiljø – Når der sker forandringer på arbejdspladsen

Pjece til virksomheder, der ønsker at få inspiration og vejledning til at tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer, Arbejdstilsynet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og arbejdsmarkedets parter.

- Et godt psykisk arbejdsmiljø – Når der sker forandringer på arbejdspladsen - pdf (<https://www.amr.dk/media/18797/2-psykisk-arbejdsmiljoe-forandringer.pdf>)

## Værktøj til afdækning – mindre virksomheder

Kom godt i gang med arbejdspladsvurderingen med Arbejdstilsynets APV-værktøj.

- Arbejdstilsynets APV-værktøj (<https://apv.at.dk/>)

## Intern audit af det psykiske arbejdsmiljø – større virksomheder

Værktøj til at skabe system i ledelsen af det psykiske arbejdsmiljø. Spørgeguiderne i værktøjet kan bruges til at undersøge, hvad styrker og svagheder er ved processer og aktiviteter i virksomheden, som har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Værktøjet er udarbejdet af TeamArbejdsliv for Arbejdstilsynet.

- Intern audit af det psykiske arbejdsmiljø (/vaerktoej/i/intern-audit-af-det-psykiske-arbejdsmiljoe/)

## Materialer fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

### Værktøj til afdækning - større virksomheder

Spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen, som virksomheder kan bruge i deres lokale arbejdsmiljøarbejde, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

- Spørgeskemaet 'Psykisk arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen' - Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø - NFA (<https://nfa.dk/da/Vaerktoej/Sporgeskemaer/Dansk-psykosocialt-spnoaeskema/DPO-Arbejdspladsskema>)

## Værktøjet "Indflydelseshjul"

Værktøj til at skabe dialog mellem ledere og medarbejdere om, hvorvidt medarbejderne har nok indflydelse i deres arbejde, og om de har indflydelse på de rigtige ting, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

- Indflydelseshjulet: Sådan taler I om indflydelse på arbejdspladsen - Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø - NFA (<https://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Andre-vaerktoejer/Indflydelseshjul>)

## Materialer fra Branchefællesskaberne for Arbejdsmiljø (BFA)

### Værktøjet "Prioritering af kerneopgaven"

Værktøjet indeholder øvelser, der kan hjælpe virksomheden med at skabe klarhed om fælles prioritering og forventninger til kerneopgaven, også når arbejdspresset er stort. Øvelserne kan desuden styrke samarbejdet og oplevelsen af mening i arbejdet, BFA Velfærd og Offentlig Administration.

- Prioritering af kerneopgaven - BFA Velfærd og Offentlig administration - pdf ([https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social\\_kapital/prioritering-af-kerneopgaven](https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social_kapital/prioritering-af-kerneopgaven))

### Øvelser til at forbedre arbejdsprocesser og samarbejdsrelationer

Disse øvelser kan anvendes til at forbedre arbejdsprocesser og samarbejdsrelationer og derigennem styrke samarbejdet om kerneopgaven. Øvelserne giver også indsigt i de enkeltes bidrag til opgaven.

- Styrk jeres samarbejde med relationel koordinering - BFA Velfærd og Offentlig administration (<https://www.etsundtarbejdsliv.dk/socialkapital/relationel-koordinering/styrk-jeres-samarbejde>)


### Værktøjet "Det opgaverettede fællesskab"

Værktøjet indeholder 3 værktøjer til dialog om hhv. udvikling af principper for samarbejdet, at skabe fælles prioriteringer og afstemning af forventninger til kvalitetsniveauet i opgaver.

- Det opgaverettede fællesskab - BFA Velfærd og Offentlig administration ([https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social\\_kapital/arbejdsfaellesskabet/opgaverettefællesskab](https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social_kapital/arbejdsfaellesskabet/opgaverettefællesskab))


## Arbejdshæftet "Tag hånd om stressen"

Bliv klogere på, hvad stress er, samt hvordan stress typisk opstår og udvikler sig. Der er fx hjælp til lederen til at afklare, hvordan denne kan vurdere, om medarbejderne er klare på deres roller og bidrag.

-  Tag hånd om stressen - BFA Kontor (<https://bfakontor.dk/Default.aspx?ID=5403>)

## Hæftet "Anbefalinger til ledere om at forstå og forebygge stress"

Hvad kan urealistiske krav og uklare roller betyde for udvikling af stress, og hvad betyder anerkendelse, mening og forudsigelighed for os som mennesker? Få inspiration til, hvordan du som leder kan håndtere dette ved at være nærværende og støttende for dine medarbejdere.

-  Forstå og forebyg stress i den finansielle sektor - BFA Finans (<http://bfafinans.dk/trivsel-engagement/stress/forstaa-og-forebyg-stress-i-den-finansielle-sektor>)


## Guider til modtagelse af nye medarbejdere

Guiderne giver inspiration til, hvordan I kan sikre faglig og social integration af nyansatte, bl.a. ved klare forventninger og tydelige tilbagemeldinger, så de nyansatte ved, hvornår de har gjort deres arbejde godt nok.

### Kontor, social- og sundhedsområde

-  Den gode modtagelse - BFA Velfærd og Offentlig administration (<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/god-modtagekultur/modtagelse-introduktion>)

### Undervisningsområdet (grundskole, gymnasiale uddannelser, voksenuddannelser, erhvervs- og produktionsskoler og videregående uddannelser)

-  Voksenuddannelserne - den gode modtagelse - BFA Velfærd og Offentlig administration ([https://www.arbejdsmiljoweb.dk/media/g0nbkpru/dengodemodtagelse\\_voksenuddtryk.pdf](https://www.arbejdsmiljoweb.dk/media/g0nbkpru/dengodemodtagelse_voksenuddtryk.pdf))

## Hvad er en AT-vejledning?

AT-vejledninger vejleder om, hvordan reglerne i arbejdsmiljølovgivningen skal fortolkes.

AT-vejledninger bruges til at

- uddybe og forklare ord og formuleringer i reglerne (lov og bekendtgørelser)
- forklare, hvordan kravene i reglerne kan efterkommes efter Arbejdstilsynets praksis
- oplyse om Arbejdstilsynets praksis i øvrigt på baggrund af bl.a. afgørelser og domme
- forklare arbejdsmiljølovgivningens områder og sammenhæng mv.

## Er en AT-vejledning bindende?

AT-vejledninger er ikke bindende for virksomhederne, arbejdsmiljøorganisationerne eller andre, men vejledninger bygger på regler (lov og bekendtgørelser), der er bindende. Arbejdstilsynet vil ikke foretage sig mere i de situationer, hvor fx en virksomhed har fulgt en AT-vejledning. Virksomhederne kan vælge andre fremgangsmåder mv., men Arbejdstilsynet vil i så fald vurdere, om den valgte fremgangsmåde er lige så god og i overensstemmelse med reglerne. Når en AT-vejledning gengiver bindende metodekrav mv. fra lov eller bekendtgørelser, skal virksomhederne følge de pågældende metoder. Det vil altid fremgå tydeligt af en AT-vejledning, når der gengives bindende metodekrav mv.