

# DIG & DEN DANSKE MODEL

Steen E. Navrbjerg & Trine P. Larsen

DIG & DEN  
DANSKE  
MODEL

KAPITEL  
**06**

KONFLIKTER &  
MISTRIVSEL

*I dette kapitel kan du læse om tillidsrepræsentantens og arbejdsmiljørepræsentantens roller, når det kommer til at håndtere konflikter og mistrivsel på arbejdspladsen. Der skelnes mellem forskellige typer af konflikter. Nogle konflikter er fagretlige konflikter med ledelsen, som fx når aftaler overtrædes, ophører eller skal forhandles. Andre konflikter handler om brud på arbejdsmiljøloven eller krænkende handlinger som mobning. En tredje form for konflikter drejer sig om uoverensstemmelser omkring opgaveløsningen, der kan give anledning til samarbejdsproblemer, mistrivsel og dårligt arbejdsmiljø på arbejdspladsen.*

## **KAPITEL 6** | BAGGRUND

# KONFLIKTER & MISTRIVSEL

Kapitlet falder i to dele. Den første del er en introduktion til rammerne for faglig konfliktløsning og håndtering af mistrivsel og dårligt arbejdsmiljø i den offentlige og private sektor. Den anden del beskriver det daglige arbejde omkring samarbejdsproblemer, konflikter og mistrivsel på arbejdspladsen, dvs. hvordan du som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant kan italesætte samarbejdsproblemer, mistrivsel og dårligt arbejdsmiljø samt støtte kolleger og rådgive ledelsen om den type udfordringer.

### *DEN FØRSTE DEL AF KAPITLET GENNEMGÅR FØLGENDE EMNER OG SPØRGSMÅL:*

- Hvad forstås ved konflikter og mistrivsel?
- Hvad er rammerne for håndtering af samarbejdsproblemer i den private og den offentlige sektor?
- Hvad er rammerne for håndtering af mistrivsel og dårligt arbejdsmiljø på det private og offentlige område?
- Hvornår kan der strejkes, laves blokade og hvornår gælder fredspligten?
- Hvornår skal Arbejdstilsynet inddrages?
- Hvad er forskellen på tvister om fortolkning af eller brud på overenskomster og så konflikter i forbindelse med overenskomstforhandlinger?



# RAMMERNE FOR KONFLIKTLØSNING & HÅNDTERING AF MISTRIVSEL & DÅRLIGT ARBEJDSMILJØ

Konflikter er uundgåelige på en arbejdsplads, hvor medarbejdere og ledere arbejder sammen om at løse de fælles opgaver. Konflikter dækker over en bred vifte af store og små uenigheder, der typisk opstår i dagligdagen. En type konflikter er konflikter, der relaterer sig til uenigheder om fortolkning af eller brud på overenskomster, samarbejdsaftaler/MED-aftaler eller lokalaftaler. Det kaldes faglige konflikter. Faglige konflikter kan også opstå i forbindelse med ophør og genforhandling af aftaler ikke kun på arbejdspladsen, men også under de centrale overenskomstforhandlinger mellem fagforbund og arbejdsgiverforeninger. Andre konflikter kan være brud på Arbejdsmiljøloven.

Der er også konflikter, som har en lidt anden karakter, fx hvis der opstår misforståelser og uenigheder mellem kolleger eller mellem ledelsen og medarbejdere. Her er tale om interpersonelle konflikter. En uenighed kan fx dreje sig om, hvordan bestemte arbejdsopgaver løses eller fordeles. Det kan også være, at du som tillidsvalgt eller en kollega føler, at I er udsat for krænkende handlinger eller på anden måde ikke trives på arbejdspladsen.

Når det handler om konflikter, er der ofte markant forskel på, hvordan du som tillidsvalgt, den enkelte medarbejder og lederen opfatter en given konflikt, ligesom jeres tilgang til konfliktløsning kan være forskellig. Hvordan en given konflikt håndteres, kan få mærkbar betydning for samarbejdet og arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Uløste konflikter kan bidrage til mistrivsel, dårligt arbejdsmiljø og samarbejdsproblemer, og det slider på tilliden mellem medarbejdere og ledelse. I sidste ende kan uløste konflikter resultere i faldende produktivitet eller dårligere service, og i værste fald kan du eller kollegerne gå ned med stress.

Konflikter er dog ikke kun dårligt. Konflikter kan også være med til at forbedre forholdene på arbejdspladsen. Ved at italesætte samarbejdsproblemer, arbejdsmiljøproblemer og misforståelser af overenskomsten og Arbejdsmiljølovens regler får man snakket konflikten igennem – og det er et godt grundlag for at udvikle nye retningslinjer, procedurer og lokalaftaler mv.

Ledelsen har det overordnede ansvar for at tage hånd om konflikter og mistrivsel på arbejdspladsen, men konflikter løses bedst gennem samarbejde og dialog mellem dig som tillidsvalgt, kollegerne og ledelsen. Som tillidsrepræsentant eller som arbejdsmiljørepræsentant bidrager du til at forebygge, italesætte og løse konflikter på en konstruktiv måde, inden uenighederne udvikler sig til sager, hvor Arbejdstilsynet, Faglig voldgift eller Arbejdsretten involveres. Faktisk er det de færreste konflikter, der

når dertil. Langt de fleste konflikter løses på arbejdspladsen gennem dialog og samarbejde mellem tillidsvalgte, medarbejderne og ledelsen - enten uformelt eller i regi af arbejdsmiljøorganisationen, MED-systemet/samarbejdssystemet eller overenskomstsystemet.

Det er nemlig et bærende princip i konfliktløsning på danske arbejdspladser, at man har en *konflikttrappe*. Med det menes, at man altid søger at løse konflikten så tæt på arbejdspladsen som muligt – altså på trappens nederste trin. Kun, når man ikke kan finde løsninger her, går man videre op til næste trin.

I de næste afsnit kan du læse nærmere om de formelle rammer for konfliktløsning og håndtering af samarbejdsproblemer, mistrivsel og dårligt arbejdsmiljø på private og offentlige arbejdspladser – og hvad det betyder for dit virke som henholdsvis tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant.

**SOM TILLIDSREPRÆSENTANT FORVENTES DU** at bidrage til at italesætte dårligt samarbejde, støtte kolleger samt forebygge og løse opståede faglige konflikter og andre uenigheder på arbejdspladsen. Som arbejdsmiljørepræsentant er du med til at forebygge dårligt arbejdsmiljø og mistrivsel på arbejdspladsen. Du har også en vigtig rolle i forhold til at håndtere brud på arbejdsmiljøloven og rådgive ledelsen i arbejdsmiljøspørgsmål.

De overordnede rammer for jeres arbejde er forskellige. Hvis du er tillidsrepræsentant, er samarbejds-/MED-systemet, overenskomstsystemet, og herunder det fagretlige system din platform, når du skal håndtere konflikter og mistrivsel på arbejdspladsen.

**SOM ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANT** sætter arbejdsmiljøloven, MED-systemet og klageinstanser som Arbejdstilsynet rammerne for dit arbejde med at forebygge og håndtere mistrivsel og dårligt arbejdsmiljø. I kan med fordel samarbejde og udnytte jeres viden og platforme, når der opstår konflikter.







Læs videre om TR øverst på de følgende sider

# TILLIDSREPRÆSENTANTENS PLATFORM FOR HÅNDTERING AF SAMARBEJDSPROBLEMER, MISTRIVSEL & FAGLIGE KONFLIKTER

Rammerne for konfliktløsning er forskellige alt efter, om det drejer sig om konflikter i forhold til fortolkning og brud af henholdsvis arbejdsmiljøregler, overenskomster, lokalaftaler eller samarbejds- eller MED-aftaler. Her er det vigtigt, at du som tillidsrepræsentant får klarlagt, hvad det er for en type af konflikter, som I står overfor.

Det er vigtigt, at du som tillidsrepræsentant undersøger, hvad der gør sig gældende på din arbejdsplads, da der kan være stor forskel fra et emne til et andet på de formelle rammer for konfliktløsning. I kapitlets anden del kan du læse mere om, hvad du som tillidsrepræsentant i samarbejde med kolleger og ledelsen kan gøre, når der opstår konflikter på arbejdspladsen.



Læs videre om AMR nederst på de følgende sider

# ARBEJDSMILJØREPRÆ- SENTANTENS PLATFORM FOR HÅNDTERING AF MISTRIVSEL & OVERTRÆDELSE AF ARBEJDSMILJØLOVEN

## KONFLIKTTYPER DU KAN KOMME TIL AT STÅ OVERFOR



Brud eller konflikter om fortolkning af MED-aftaler og samarbejdsaftaler behandles i samarbejdssystemet.

Faglige konflikter som fortolkning af og brud på overenskomster, arbejdsnedlæggelser, strejker, lockout etc. behandles i overenskomstsyste

Konflikter, der relaterer sig til arbejdsmiljø er lidt vanskeligere at placere. Typisk behandles de i arbejdsmiljøsystemet og varetages dermed af typisk af arbejdsmiljørepræsentanten. Men hvis et bestemt arbejdsmiljøtema er indskrevet i overenskomsten, lokalaftaler eller samarbejdsaftaler/MED-aftaler, løses uenighederne inden for rammerne af henholdsvis overenskomstsyste

Rammerne for håndtering af mistrivsel og dårligt arbejdsmiljø er som udgangspunkt Arbejdsmiljøloven og de klageinstanser, der knytter sig an hertil som fx Arbejdstilsynet. Men i takt med, at arbejdsmiljø i stadig stigende grad indarbejdes som tema i overenskomster, lokalaftaler og samarbejdsaftaler og MED-aftaler, kan arbejdsmiljøproblemer og mistrivsel også italesættes og håndteres inden for overenskomstsyste

## ARBEJDSMILJØLOVEN

Arbejdsmiljøloven er en del af det lovgrundlag, som virksomhederne skal indrette deres arbejdsmiljø efter – også det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøproblemer håndteres dermed som udgangspunkt inden for rammerne af arbejdsmiljøorganisationen, og her er det så dig som arbejdsmiljørepræsentant, der sammen med ledelsen har en vigtig rolle i forhold til at bidrage til konfliktløsningen. Det betyder også, at Arbejdstilsynet fører tilsyn med både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Men kun med nogle dele af det; fx kan de ikke reagere på dårlig ledelse. Når Arbejdstilsynet reagerer på arbejdsmiljøforhold, er det i form af såkaldte 'reaktioner', og der er ret faste retningslinjer for, hvad de afgiver reaktioner på.

Arbejdstilsynet vil reagere med fx et påbud med frist, et rådgivningspåbud, et forbud, en administrativ bøde eller en politianmeldelse, hvis virksomheden ikke lever op til sine pligter efter Arbejdsmiljøloven. Alle tilsyn tager udgangspunkt i virksomhedernes enkelte produktionsenheder, men alle afgørelser sendes til virksomhedens juridiske enhed.

Læs videre om TR  
øverst på siden

## RAMMERNE FOR KONFLIKTLØSNING INDENFOR SAMARBEJDSYSTEMET/MED-SYSTEMET

På danske arbejdspladser er rammerne for at løse samarbejdsproblemer på arbejdspladserne forskellige, alt efter om der er tale om kommunale og regionale arbejdspladser eller statslige og private arbejdspladser.

### MED-AFTALEN PÅ DET KOMMUNALE OG REGIONALE OMRÅDE

Inden for regioner og kommuner er det parternes organisationer – det vil sige Kommunernes Landsforening (KL), Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet – der behandler spørgsmål om fortolkning og brud på MED-rammeaftalen. Hvis uoverensstemmelsen ikke kan løses mellem parterne, kan sagen indbringes for en voldgiftsret. En dommer, udpeget af Arbejdsretten, og to repræsentanter fra hver side træffer så en kendelse – og den er endelig.

Læs videre om AMR  
nederst på siden

### ARBEJDSTILSYNETS REAKTIONER VED TILSYN

**VEJLEDNING:** Arbejdstilsynet udsteder en vejledning til arbejdspladsen, hvis der er arbejdsmiljøforhold som kan justeres, men hvor der ikke er grundlag for at træffe en afgørelse. Vejledninger er ikke retligt bindende og er alene anbefalinger til håndteringen af bestemte arbejdsmiljøproblemer.

**AFGØRELSE UDEN HANDLEPLIGT:** Arbejdstilsynet konstaterer, at arbejdspladsen har overtrådt arbejdsmiljøloven, men pålægger ikke arbejdspladsen en handlepligt.

**RÅDGIVNINGSPÅBUD:** Arbejdspladsen skal bruge en autoriseret rådgivningsvirksomhed på arbejdsmiljøområdet til at bistå sig med at løse og forebygge det eller de arbejdsmiljøproblemer, som arbejdspladsen har fået påbud om.

**PÅBUD MED FRIST:** Arbejdspladsen kan fortsætte produktionen, men det kræves, at der findes en permanent løsning på arbejdsmiljøproblemet inden en bestemt dato. Fristen fastsættes af Arbejdstilsynet og skal sikre, at der afsættes nok tid til, at arbejdspladsen kan finde en fornuftig løsning.

**UNDERSØGELSESPÅBUD:** Arbejdspladsen skal foretage undersøgelser, udtage prøver eller gennemføre besigtigelser for at konstatere, om arbejdsforholdene er forsvarlige, hvis Arbejdstilsynet har mistanke om risikable forhold eller undersøgelsen er led i en løbende kontrol af forholdene i en bestemt branche. Er der tale et påbud ift. at undersøge det psykisk arbejdsmiljø eller undersøge mulighederne for at substituere stoffer og materialer, skal undersøgelsen foretages af en autoriseret rådgivningsvirksomhed på arbejdsmiljøområdet.

**STRAKSPÅBUD:** Arbejdspladsen skal straks iværksætte foranstaltninger til at rette op på arbejdsmiljøproblemet

**STRAKSPÅBUD UDEN BETYDELIG FARE:** Arbejdspladsen overtræder Arbejdstilsynet, uden der foreligger betydelig fare, dvs. hvis påbuddet kan efterkommes med det samme eller inden for en kortere periode, eller hvis der fx er tale om midlertidige arbejdspladser, hvor afgørelsen forspildes medmindre problemet ikke bliver løst her og nu.

## EKSEMPEL PÅ BRUD PÅ MED-AFTALEN

Hvis eksempelvis kommunalbestyrelsen eller økonomiudvalget har besluttet at lukke en institution uden at informere eller drøfte det med medarbejdersiden først, må man som MED-udvalg på institutionsniveau henvende sig til MED-Hovedudvalget. MED-Hovedudvalget kan gøre en række ting. Først og fremmest kan det sende en skriftlig anmodning til ledelsen om at rammeaftalen overholdes. Hvis der er indgået procedureretningslinjer i forbindelse med større omstillingsprojekter, kan man også henvise til dem. Ledelsen har herefter en måned til at ændre beslutningen og lade sagen gå om. Hvis de ikke gør det, kan udvalget sende en beskrivelse af sagen til Forhandlingsfællesskabet og KL.

Kilde: [www.oao.dk](http://www.oao.dk)

## SAMARBEJDSAFTALER PÅ DET STATSLIGE OG PRIVATE OMRÅDE

Uenigheder vedrørende samarbejdsaftalens forståelse eller anvendelse skal så vidt muligt løses i samarbejdsudvalget (eller i et hovedsamarbejdsudvalg), hvis det findes.

Hvis man ikke kan finde en løsning her, kan hver af parterne indbringe sagen for Samarbejdsnævnet. Der findes et Samarbejdsnævn for det private område og et for det offentlige område. Samarbejdsnævnet behandler brud på samarbejdsaftalen og fortolkninger af den. Samarbejdsnævnet søger så sagen bilagt ved forhandling med implicerede parter og evt. deres fagforening og arbejdsgiverforening. Lykkes det heller ikke her at løse problemet, kan Samarbejdsnævnet, når en af parterne beder om det, søge hjælp hos en opmand, som enten udpeges af Samarbejdsnævnet eller – hvis man ikke kan blive enige – af Arbejdsretten. Herefter behandles sagen som voldgift, og den kan, hvis der ikke opnås forlig, føre til kendelse.

### **STRAKSPÅBUD MED BETYDELIG FARE:**

Arbejdspladsen overtræder Arbejds miljøloven, og der er betydelig fare i en konkret arbejdssituation, men faren ikke er overhængende dvs. medarbejderne er ikke nærheden af faren på konstateringstidspunktet. Faren er betydelig, hvis der er risiko for, at en person kan pådrage sig en alvorlig personskade ved fx en ulykke.

**ADMINISTRATIVE BØDER:** Arbejdstilsynet udsteder bøder, hvis der er tale om grove materielle overtrædelser af tydelige og alment velkendte områder af Arbejds miljøloven. Bøder udstedes kun, hvis overtrædelserne er klar og ukompliceret og ikke beror på et skøn. Arbejdspladsen har ret til ikke at betale bøden, men Arbejdstilsynet indstiller herefter arbejdspladsen til retslig tiltale efter betalingsfristens udløb.

**FORBUD:** Arbejdspladsen modtager et forbud mod øjeblikket at stoppe arbejdet, hvis der er betydelig fare for medarbejdernes og andre sikkerhed og sundhed. Arbejdet må først genoptages, når det kan udføres fuldt forsvarligt.

**POLITIANMELDELSE:** Arbejdspladsen meldes til politiet, hvis der er tale om en grov overtrædelse af Arbejds miljøloven, eller hvis den ikke retter sig efter Arbejdstilsynets påbud. Politiet kan efterfølgende rejse tiltale mod arbejdspladsen. Det er anklagemyndigheden, der bestemmer, om der skal rejses tiltale, og det er anklagemyndigheden, der har bevisbyrden.

**STRAF BART AT OVERTRÆDE ARBEJDS MILJØLOVEN:** Overtrædelse af Arbejds miljøloven straffes normalt med bøde, men kan i særligt grove tilfælde medføre frihedsstraf.

Kilde: Arbejdstilsynet (2020): Arbejdstilsynets reaktioner ved et tilsyn

## RAMMERNE FOR FAGRETSLIGE KONFLIKTER

Den danske model fremstilles ofte som en samarbejdsmodel. Men faktisk startede den danske model med konflikt. Storkonflikten i 1899, der endte med Septemberforliget, indeholdt de første grundsten til den danske model. I 1908 blev Augustudvalget nedsat, og de to følgende år blev der lavet aftaler og lovgivninger om Arbejdsretten, forligsmænd og faglig voldgift. Hermed var den danske model grundlagt.

Systemet for løsning af konflikter er således en uadskillelig del af den danske model. Det er et centralt element i modellen, at den sætter klare regler for, hvordan man skal forsøge at nå til enighed. Derved bliver modellen selvregulerende – man har simpelt hen sit eget konfliktløsningssystem, som delvis understøttes af staten.

Arbejdsretten adskiller sig fra de øvrige domstole ved at være underlagt beskæftigelsesministeren og ikke justitsministeren. Den danske model er også udtryk for, at alle aktører – Folketing og regering, arbejdsgivere og fagforeninger – anerkender, at der er fundamentale interessemodsætninger mellem arbejdsgivere og arbejdstagere. Samtidig har modellen vist, at den er i stand til gang på gang at løse interessekonflikter gennem forhandling mellem kompromissøgende parter.

Hvis ikke arbejdsmarkedets parter gennem årene havde bevist, at de som hovedregel selv har kunnet løse arbejdsmarkedets konflikter og uenigheder, ville vi formentlig i dag have et arbejdsmarked, som i større udstrækning ville være reguleret ved lovgivning, som vi kender det fra andre europæiske lande.

I de næste afsnit kan du læse mere om fredspligt og konfliktretten, samt hvilke rammer der gør sig gældende for to typer af faglige konflikter. Den ene drejer sig om håndtering af uenigheder om fortolkning

Læs videre om TR  
øverst på siden

Læs videre om AMR  
nederst på siden

Der kan være flere grunde til, at Arbejdstilsynets bliver involveret. Oftest er en branche eller et særligt arbejdsområde i fokus, og så besøger de virksomheder på eget initiativ. Arbejdstilsynet kan også komme, hvis der er indtruffet en ulykke, eller hvis en læge har anmeldt en arbejdsskade.

Du og dine kolleger kan altid indberette risikable forhold til Arbejdstilsynet med henblik på at få et uanmeldt arbejdspladsbesøg. Hvis det sker, overgår sagen til Arbejdstilsynet og Arbejdstilsynet har ikke pligt til at sige, hvorfor og hvornår de kommer.

Som arbejdsmiljørepræsentant støder du typisk på Arbejdstilsynet og de formelle arbejdsmiljøregler i forbindelse med tilsynsførendes arbejdspladsbesøg. Selv hvis arbejdspladsen har opnået et arbejdsmiljøcertifikat, kan Arbejdstilsynet komme på eget initiativ. Den type besøg har ofte til formål med at sikre, at selv certificerede arbejdspladser har styr på deres arbejdsmiljø, og dermed at certificeringsordningen fungerer efter hensigten.

Som arbejdsmiljørepræsentant skal du kende de basale regler og procedurer i Arbejdstilsynets arbejde. Det får du bl.a. kendskab til på den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse. Fra Arbejdstilsynet kan du få kvalificeret vejledning og sparring, hvis du eller dine kolleger er i tvivl om omfanget, rækkevidden eller håndteringen af arbejdsmiljøproblemer, eller hvis du har spørgsmål i konkrete sager. Regler og retningslinjer ændres ofte, så bruger du dem ikke jævnligt, er det altid en god ide at tjekke reglerne hos Arbejdstilsynet.

af overenskomsten og lokalaftaler; den anden handler om konflikter i forbindelse med opsigelse eller fornyelse af overenskomster i forbindelse med overenskomstforhandlinger.

## **FREDSPLIGT OG KONFLIKTRET – TO SIDER AF SAMMESAG**

Da den danske model blev etableret for mere end 100 år siden, stod to ting helt centralt: Arbejdsgivere og arbejdstagere havde både fredspligt og konfliktret. Men hvordan kan man have både ret til at starte en konflikt og pligt til at holde fred? Pointen i den danske model er her timing. Der er en tid for fred – og der er en tid for konflikt.

### **FREDSPLIGT**

Et udgangspunkt for den danske model er fredspligten – altså at så længe en overenskomst løber, har man som hovedregel ikke ret til at gå i konflikt. Det betyder i praksis, at du og dine kolleger ikke kan strejke eller på anden måde lægge hindringer i vejen for arbejdets udførelse, så længe en overenskomst løber. Arbejdsgiveren kan heller ikke lave lockout, altså udelukke dig og dine kolleger fra arbejdet.

Der er dog undtagelser. Det er hvis:

- lønnen udebliver pga. arbejdsgiverens manglende betalingsvilje eller -evne
- der er risiko for sikkerhed og sundhed, eller
- der foregår en personlig krænkelse.

Det vil sige, at hvis du eller dine kolleger bliver udsat for arbejdsforhold, hvor jeres førlighed eller sundhed er på spil, eller hvis arbejdsgiveren opfører sig uanstændigt eller på anden vis krænkende, så kan I kan nedlægge arbejdet.

## **ARBEJ DSTILSYNET OG BESØGSTYPER**

**ANMELDT BESØG:** besøgstidspunktets kendes på forhånd og er fastsat af Arbejdstilsynet eller efter gensidig aftale. Tidspunktet kan normalt ændres.

**UANMELDT, VARSLET BESØG:** Arbejdstilsynet varsler besøget skriftligt, men I kender ikke besøgstidspunktet, som typisk gennemføres indenfor 1–4 mdr. Tidspunktet kan normalt ikke ændres.

**UANMELDT, UVARSLT BESØG:** Arbejdstilsynet kommer tilfældigt forbi, og I ved hverken om Arbejdstilsynet kommer eller tidspunktet for besøget.

**UNDERSØGELSESBESØG:** Arbejdstilsynet udvælger tilfældigt antal arbejdsmiljøcertificerede arbejdspladser med henblik på at undersøge, hvorvidt certificeringsordningen fungerer efter hensigten, dvs. sikre at certificerede virksomheder overholder Arbejdstiljølovens regler.

Kilde: Arbejdstiljøweb (2019): Når arbejdstilsynet kommer på besøg

Læs videre om TR  
øverst på siden

Når konflikter opstår spontant på arbejdspladsen og medarbejderne nedlægger arbejdet eller arbejdsgiveren iværksætter lockout, vil der ofte være tale om en overenskomststridig handling og brud på fredspligten. I sådanne situationer er det såvel fagforeningernes og arbejdsgiverforeningens opgave at få deres medlemmer til at stoppe det overenskomststridige forhold. Parterne kan blive indkaldt til et fællesmøde, som vil pålægge den part, der har startet konflikten, at genoptage arbejdet. Sker det ikke, risikerer den ansvarlige organisation at blive idømt en bøde – det vil sige at skulle betale en bøde.

Du som tillidsrepræsentant og din fagforening kan ikke igangsætte en konflikt, men skal tværtimod forsøge at hindre den. Strejker og lockout er altså som hovedregel kun tilladt i forbindelse med en overenskomstfornyelse – det vil sige i den periode fra én overenskomst udløber frem til en ny overenskomst træder i kraft. I særlige situationer kan du og dine kolleger dog blive bedt af dit forbund om at medvirke i en varslet sympatikonflikt. Dette kan ske for at støtte en konflikt på andre områder, hvor det ikke er muligt at indgå en overenskomst eller blive enige om at forny den, der var. I de fleste tilfælde vil det ikke betyde, at du kommer i strejke, men blot nægter at udføre ordrer eller transportere varer til og fra den pågældende virksomheder.

### KONFLIKTRET

Mens overenskomsten gælder, er der altså fredspligt. Til gengæld er der også en konfliktret, når overenskomsten skal fornyes. Det betyder, at parterne under bestemte betingelser har ret til at true med og ulitmativt iværksætte konflikt, det vil sige strejke (lønmodtagere) eller lockoute (arbejdsgivere), hvis de ikke kan nå til enighed om en ny aftale. Sådanne konflikter kaldes i juraen for interessevister. Men før det når så langt, skal alle midler til løsning prøves ad forhandlingens vej.

Læs videre om  
AMR nederst  
på siden

### ARBEJDSTILSYNET

Arbejdstilsynet kan afgive påbud om både fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

Når der træffes en afgørelse om psykisk og fysiske arbejdsmiljø, skal virksomheden indsende en skriftlig tids- og handlingsplan for løsningen af de konstaterede problemer. Hvis den tilsynsførende herefter vurderer, at virksomheden ikke selv kan løse problemerne, kan der afgives et påbud om, at virksomheden skal bruge en autoriseret arbejdsmiljørådgiver.

Hvis man ender der, er det vigtigt, at arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten er med til at bestemme, hvem der vælges som rådgiver. I bør også være med til at aftale med rådgiveren, hvad der skal laves, og hvordan medarbejdernes erfaringer bliver hørt og brugt. Rådgiveren skal dokumentere, at problemerne er afhjulpet, og i den sammenhæng skal man sikre, at det ikke kun er papirarbejdet som udføres, men at der også handles på de problemer, der var årsag til, at Arbejdstilsynet greb ind.

### SAGER DER INDBRINGES FOR ARBEJDSTILSYNET

#### 1. SKRIDT

Er der tale om risikable forhold på arbejdspladsen, så drøft i første omgang med ledelsen og tag arbejdsmiljøproblemerne op i MED-udvalget eller i arbejdsmiljøorganisationen.

#### 2. SKRIDT

Er ledelsen ikke lydhør, kan arbejdsmiljørepræsentanten eller kollegerne vælge at indbringe sagen for Arbejdstilsynet – det kan gøres anonymt.



## RETSTVISTER VERSUS INTERESSETVISTER

Ved retstvister forstås uoverensstemmelser om fortolkning af eller overtrædelse af allerede indgåede aftaler og overenskomster. Det kan være sager, hvor der også forekommer arbejdsnedlæggelse. Fortolkningstvister løses ved faglig voldgift og overenskomstbrud behandles i Arbejdsretten. Interesstvister angår de tvister, der måtte opstå i forbindelse med overenskomstfornyelser eller i forbindelse med, at der skal indgås en ny overenskomst. Interesstvister behandles ved mediation, sammenligningsnævn og overenskomstudvalg ved fortsat uenighed.

## KONFLIKTER OM FORTOLKNING AF ELLER BRUD PÅ OVERENSKOMST

Hvis den ene part begår brud på overenskomsten, eller hvis der ikke er enighed om fortolkning af overenskomsten, kaldes for retstvister. Sådanne uenigheder er uforudsigelige og opstår ofte pludseligt, når man på en arbejdsplads skal finde ud af, hvad man egentlig mente med den aftale, som er indgået – eller hvordan man skal bruge aftalen. Som tillidsrepræsentant vil du være meget direkte involveret i disse konflikter, hvis de starter på din arbejdsplads. Du kan i kapitlets anden del læse mere om, hvad din rolle mere præcist er i forbindelse med konflikter på arbejdspladsen.



Kilde: Arbejdstilsynets reaktioner ved et tilsyn (2019)



Læs videre om TR  
øverst på siden

Som udgangspunkt søges konflikter altid løst så tæt som muligt på kilden – det vil typisk sige så tæt som muligt på arbejdspladsen. Men kan uenigheden ikke løses lokalt, stiger den typisk op i systemet – man kan tale om en konfliktrappe, hvor der er en række trin med hver deres muligheder for løsning af konflikten.

Køreplanen for håndtering af såvel fortolkningstvister af overenskomster og lokal aftaler som påstået brud på overenskomsten eller lokalaftaler ligner hinanden meget, men der er tale om to særskilte processer. Når der er uenighed om fortolkning af overenskomster og lokalaftaler, kan sagen ende ved en faglig voldgift. Er der tale om påstået brud på overenskomster eller lokalaftaler, kan sagen ende i Arbejdsretten.

## NORMEN – KØREPLANEN FOR LØSNING AF FAGLIG STRID

Normen er et sæt retningslinjer til løsning af faglig strid – det vil sige uenigheder om fortolkning af en indgået overenskomst eller aftale. Når en uenighed på en arbejdsplads om fortolkning af overenskomsten overhovedet kan opstå, skyldes det, at overenskomsterne ikke kan tage højde for alle forhold og alle detaljer.

Fx kan en lokal diskussion opstå, når et stykke arbejde ud fra teksten kan betales efter to forskellige paragraffer i overenskomsten. Ofte synes en arbejdsgiver, at den billigste paragraf skal bruges, mens tillidsrepræsentanten holder på det modsatte synspunkt. Sagen søges altid løst så tæt på arbejdspladsen som muligt – eller som det hedder i Normen:

*"DA og LO anbefaler (...), at uoverensstemmelser i videst muligt omfang behandles så tæt på de involverede parter som muligt, og at der i den forbindelse kan træffes hurtige og mindelige løsninger."*

Det er en hovedpointe i konfliktløsningssystemet, at ingen af parterne kan nægte at deltage i mæglingssmøder og senere organisationsmøder og faglige voldgifter. De har gennem aftale forpligtet hinanden til at forsøge at løse enhver uenighed ved forhandling.

Fleere af de store overenskomster har aftalt egne og detaljerede regler for behandling af faglig strid – men Normen er gældende, hvis ikke overenskomsterne har aftalt tilsvarende og lige så betryggende regler, som der fremgår af Normen.

## ARBEJDSMILJØ – SOM OVERENSKOMSTSTOF

Arbejds miljøloven giver mulighed for, at arbejdsmiljøforhold kan reguleres gennem overenskomster og aftaler. Mange overenskomster indeholder bestemmelser om arbejdsmiljøforhold, og nogle giver mulighed for, at parterne lokalt kan omorganisere virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde med henblik på at styrke og effektivisere arbejdsmiljøarbejde. Der er også en række overenskomster, som ikke har indarbejdet bestemmelser omkring arbejdsmiljøforhold som fx arbejdsrelateret stress, mobning eller chikane. På de arbejdspladser håndteres arbejdsmiljøproblemer udelukkende inden for rammerne af arbejdsmiljøorganisationen, og her er det så arbejdsmiljøloven, der udgør det juridiske grundlag.

Læs videre om AMR  
nederst på siden

## AUGUSTUDVALGET AF 1908

Selv om Septemberforliget 1899 etablerede fundamentet for den danske model, manglede der i forliget et system til at håndtere uenighed og konflikter omkring de almindelige overenskomster. Efter flere konflikter i starten af 1900-tallet nedsatte regeringen i august 1908 et udvalg, som skulle udarbejde et fagretligt system og en statslig forligsinstitution – Augustudvalget.

Augustudvalget fastsatte:

- forskellen mellem retskonflikt (uenighed om fortolkning af og brud på overenskomster) og interessekonflikt (uenighed i forbindelse med forhandlinger om ny overenskomst).
- Normen for behandling af faglig strid.
- etablering af Den faste voldgiftsret ved lov.
- etablering af Forligsinstitutionen ved lov.

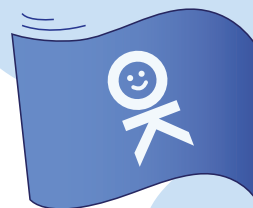
Dermed fik den danske model det konfliktløsningssystem, som vi fortsat har, både når det gælder fortolkning af eller brud på overenskomsten, og når det gælder stridigheder i forbindelse med overenskomstfornyelse.

Er der på arbejdspladsen en lokalaftale om et bestemt arbejdsmiljøforhold eller er den type arbejdsmiljøforhold indskrevet i overenskomsten, så løses uenigheder omkring fortolkning af eller brud på aftalen i regi af det fagretlige system – se afsnittet ovenfor om fagretlige konflikter.

## ARBEJDSMILJØ SOM DEL AF SAMARBEJDSAFTALER & MED-AFTALER

På flere arbejdspladser er arbejdsmiljø også indskrevet som et vigtigt tema i samarbejdsaftaler og MED-aftaler. Der kan være stor forskel fra et arbejdsmiljøtema til et andet, om det reguleres gennem overenskomster, lokalaftaler, samarbejdsaftaler/ MED-aftaler eller arbejdsmiljøloven. Er arbejdsmiljøforhold indskrevet i samarbejdsaftaler eller MED-aftaler, løses den type arbejdsmiljøproblemer i regi af samarbejdssystemet eller MED-systemet og følger de procedurer, der er beskrevet ovenfor. Derfor er det vigtigt, at du som arbejdsmiljørepræsentant er opmærksom på, hvad der gør sig gældende for din arbejdsplads. Her kan du også med fordel kontakte tillidsrepræsentanten eller fagforeningen, som har viden om, hvad der præcist gælder.

Læs videre om TR på følgende sider



## LØSNING AF UENIGHED OM FORTOLKNING AF OVERENSKOMSTEN

Når der er uenighed om fortolkning af overenskomsten, søges uenigheden løst i følgende trin:

**1**

TRIN

### LOKALE FORHANDLINGER

er det første trin i løsning af en konflikt. Tillidsrepræsentanten er helt central i disse forhandlinger, idet forhandlingerne finder sted mellem tillidsrepræsentant og ledelsen. Der skal altid udarbejdes et skriftligt referat af de lokale forhandlinger, og resultatet skal være i overensstemmelse med overenskomsten.

**2**

TRIN

**MÆGLINGSMØDE** er næste skridt, hvis ikke de lokale forhandlinger har ført til en løsning. Mægling skal begæres skriftligt af en af parternes organisationer, og det skal så vidt muligt holdes på arbejdspladsen. Mæglingen foretages af et udvalg, der består af mindst to repræsentanter, udpeget af organisationerne – det vil sige din fagforening eller dit forbund og en arbejdsgiverorganisation. Som tillidsvalgt er du som regel med til mægling, men som bisidder – i princippet har din fagforening overtaget sagen nu. Også arbejdsgiveren er bisidder her. Organisationerne udarbejder et skriftligt referat og underskriver det.

## BRUD PÅ OVERENSKOMSTEN

Når der er tale om brud på overenskomsten, løses uenigheden således:

TRIN

**1**

**LOKALE FORHANDLINGER** er som regel det første trin. Her mødes ledelsen og den tillidsvalgte og søger at løse problemet. Hvis det ikke lykkes, går sagen videre. Organisationerne har nu overtaget sagen, men du vil typisk som tillidsvalgt blive spurgt om detaljer i sagen, inden fagforeningen arbejder videre med den. I princippet kan en sag om brud på overenskomsten indberettes umiddelbart til fællesmøde uden lokal forhandling. Det sker ofte, når sagen drejer sig om arbejdsstandsning.

**2**

TRIN

**FÆLLESMØDER** er næste skridt. Fællesmøder finder sted mellem hovedorganisationerne og foregår typisk i arbejdsgiverforeningen. Målet er at finde en fælles løsning i et eller flere møder. Hvis der er tale om en uenighed, der har ført til overenskomststridig arbejdsstandsning, skal mødet holdes senest dagen efter, arbejdsstandsningen startede. Som regel vil du som tillidsvalgt blive bedt om at deltage i disse møder. Drejer sagen sig om brud på en almindelig overenskomstbestemmelse, vil man inden for visse overenskomstråder også lade sagen behandle ved et mæglingssmøde, før man sender sagen videre til fællesmøde. Findes der ikke en løsning på fællesmødet, sendes sagen videre.



### TRIN 3

**ORGANISATIONSØDET** er tredje skridt, hvis ikke mæglingen har ført til et resultat eller forlig. Her er det forbundet og branchens arbejdsgiverforening, der mødes for at drøfte sagen. Som tillidsvalgt er du bisidder – men der kan også blive holdt møder uden dig og arbejdsgiveren. Også her afsluttes med et referat, som enten afslutter sagen – eller bringer den videre i systemet.

### TRIN 4

**FAGLIG VOLDGIFT** er næste mulighed, hvis ikke mægling eller organisationsmøde fører til enighed. Voldgiftsretten består af de overenskomstbærende parter (eller den enkelte virksomhed, hvis virksomheden ikke er medlem i en arbejdsgiverforening) samt en opmand, som også er formand for voldgiftsretten. Opmanden er en dommer med kendskab til arbejdsmarkedet, og han eller hun udpeges af Arbejdsretten. Typisk består voldgiftsretten af i alt fem personer. Som tillidsvalgt er det hovedreglen, at du får mulighed for at overvære den faglige voldgift, ligesom du i visse tilfælde skal vidne i sagen. Hvis sagen fx vedrører Dansk Industris overenskomst eller andre karteloverenskomster, vil der også være en repræsentant tilstede fra kartellet, som kører sagen.

Den kendelse, som den faglige voldgift når frem til, skal følges af parterne. Gør man ikke det, betragtes det som brud på overenskomsten.

### TRIN 3

#### ARBEJDSRETEN

Arbejdsretten er sidste mulighed for at løse sagen. Klageren indsender et klageskrift, og indklagede svarer på det. Der holdes et forberedende møde i Arbejdsrettens lokaler med deltagelse af hovedorganisationerne og de direkte implicerede underorganisationer. Som tillidsvalgt kan du forvente, at du bliver bedt om at komme med oplysninger til klage- eller svarskriftet, samt deltage i mødet. Det forberedende retsmøde ledes af retsformanden eller en af næstformændene. Mødet er som regel lukket for offentligheden. I langt de fleste tilfælde kan der allerede ved dette møde indgås forlig. Hvis ikke, går sagen videre i et nyt forberedende møde eller til en egentlig retsbehandling i Arbejdsretten.

Arbejdsretten består af den juridiske dommer og nogle partsdommere. Retssagen er åben for offentligheden og følger i vid udstrækning proceduren for almindelige retssager. Når sagen er forelagt, der er afhørt eventuelle vidner og afviklet procedurer, trækker dommerne sig tilbage og voterer. Der kan godt gå flere uger, før dommen afsiges.



Læs videre om TR på de følgende sider.

## ARBEJDSRETTENS SAMMENSÆTNING

- Arbejdsretten består af et formandskab med en formand og fem næstformænd samt 12 ordinære dommere og 31-41 suppleanter.
- De ordinære dommere udnævnes af beskæftigelsesministeren for fem år ad gangen efter indstilling fra en række arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationer samt offentlige myndigheder og organisationer med arbejdsgiverfunktioner.
- De seks medlemmer af formandskabet udnævnes af beskæftigelsesministeren efter indstilling fra de ordinære dommere.
- De seks medlemmer af formandskabet skal opfylde de almindelige betingelser for at være dommer.
- Antallet af juridiske dommere og brug af ordinære dommere afhænger af sagens karakter og sagens parter.



### **VOLD, MOBNING OG ARBEJDS- RELATERET STRESS REGULERES FORSKELLIGT I OFFENTLIGT OG PRIVAT SEKTOR:**

#### **DET KOMMUNALE OG REGIONALE OMRÅDE:**

Vold, mobning, chikane og arbejdsrelateret stress er indskrevet i MED-aftalen. Her fremgår det, at der i MED-udvalget skal aftales retningslinjer for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsrelateret stress samt ved forekomsten af vold, mobning og chikane, der knytter sig an til arbejdets udførelse (MED-aftalen § 9 & § 10)

## KONFLIKTER I FORBINDELSE MED OVERENSKOMSTFORNYELSER

En helt anden type konflikt er konflikter i forbindelse med overenskomstfornyelser. Konflikter i forbindelse med overenskomstfornyelser forudsigelige – når de opstår, er det jo altid i forbindelse med forhandlinger om en ny overenskomst. Disse forhandlinger finder ofte sted langt fra din og din arbejdsgivers hverdag. Det er forbundet, som ikke kan nå til enighed med arbejdsgiverorganisationen om overenskomsten. Dermed bliver din rolle som tillidsrepræsentant mere indirekte, medmindre den overenskomst, der er udløbet, kun gælder på din arbejdsplads.

Alligevel er du og dine kolleger af stor indirekte betydning for de forhandlinger, der finder sted om overenskomsten. De centrale forhandlinger mellem de overenskomtbærende fagforbund/karteller og deres arbejdsgivermodparter – og eventuelle konflikter i forbindelse med dem – udspringer nemlig af nogle krav fra arbejdstagerside og arbejdsgiverside. Derfor er konflikterne på centralt plan ofte et resultat af arbejdstagernes og arbejdsgivernes små og store ønsker om forandringer i løn- og ansættelsesforhold på arbejdspladsen.

Du vil også skulle spille en rolle, hvis en strejke eller en lockout bliver en realitet i forbindelse med disse forhandlinger. Så vil dit forbund altid anvise dig, hvordan du og dine kolleger skal forholde sig i den enkelte situation. I kapitlets anden del kan du læse mere om din rolle under de centrale overenskomstforhandlinger, særligt hvis der er optakt til arbejdsnedlæggelser, strejke eller lockout.

### **DET STATS�IGE OMRÅDE:**

Arbejdsrelateret stress, vold, mobning og chikane er indskrevet i samarbejdsaftalen. Her fremgår det, at samarbejdsudvalget skal drøfte arbejdspladsens indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsrelateret stress samt drøfte arbejdspladsens indsats for at fremme et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne ikke udsættes for mobning (sex)chikane eller vold fra kolleger, ledere eller tredjeperson (cirkulære om samarbejde og samarbejdsudvalg i staten § 5 stk. 3).

### **DET PRIVATE OMRÅDE:**

Arbejdsrelateret stress, mobning og chikane er indskrevet dels i DA og LO's samarbejdsaftale, dels i de private overenskomster som fx Industriens Overenskomst, hvor eventuelle årsager og indsatsområder tager udgangspunkt i Arbejdstilsynets vejledning og udvikles inden for Samarbejdsaftalens rammer. Fysisk vold betragtes som et rent strafferetligt tema, og parterne har derfor ikke foretaget en implementering heraf (Industriens Overenskomst, protokollet vedr. chikane og vold på arbejdspladsen; DA/LO's Samarbejdsaftale).



Læs videre om TR på de følgende sider.

## OVERENSKOMSTFORHANDLINGERS FORLØB – FRA FORHANDLING TIL KONFLIKT

Processen forud, under og efter de centrale overenskomstfornyelser består af fem skridt:



**1.** En overenskomstforhandling starter med, at parterne udveksler krav. Det kan fx være, at arbejdstagerne ønsker en lønforhøjelse på to procent, og at arbejdsgiverne ønsker en udvidelse af arbejdstiden til 38 timer om ugen. Der kan også være krav om højere eller lavere tillægsbetalinger. Herefter sætter parterne sig til forhandlingsbordet for at finde en løsning, som de begge kan leve med. Hvis parterne ved forhandlinger kan blive enige, ender det fx med en to- eller tre-årig overenskomst. Aftalen sendes så til afstemning blandt medlemmerne. Men hvis ikke man kan blive enige, er næste skridt at inddrage Forligsinstitutionen.



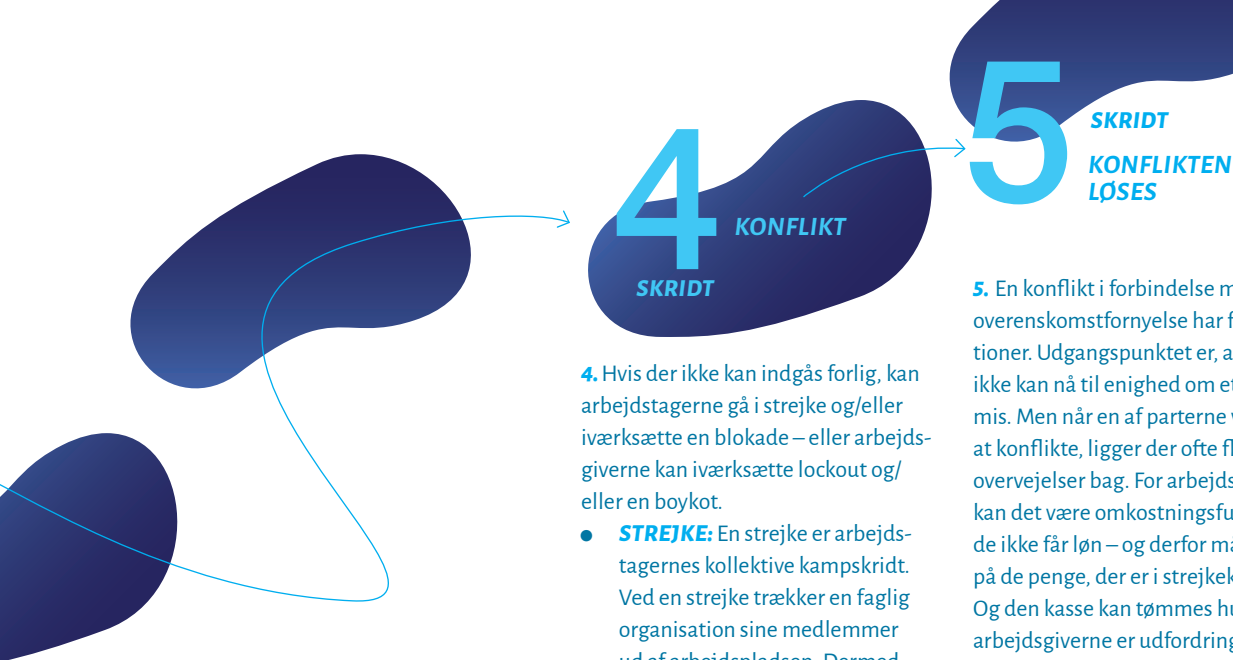
**2.** Hvis parterne ikke er nået til enighed, fortsætter forhandlingerne, og man kan overdrage nogle konkrete uenigheder til forhandling i Forligsinstitutionen. Ofte aftaler parterne, at hvis de ikke har opnået enighed inden en vis dato, så skal forhandlingerne foregå under forligsmandens medvirken. Forligsmandsloven siger, at forligsmanden selv kan vælge at gribe ind, hvis han eller hun vurderer, at der brug for en hjælpende hånd. Denne bestemmelse kommer i anvendelse, hvis der er tale om samfundstruende konflikter. Hvis forligsmanden – som selvfølgelig også kan være en kvinde – føler, at parterne under forhandlingerne i Forligsinstitutionen gør store indrømmelser, kan han vælge at komme med et udkast til mæglingforslag. Hvis mæglingforslaget accepteres af parterne, kan det offentliggøres og sendes til urafstemning blandt medlemmerne. Forligsmanden kan udsætte truende konflikter, så længe der er mulighed for, at fortsatte forhandlinger kan føre til et resultat. Hvis det ikke er tilfældet, opgiver forligsmanden at mægle – og en varslet konflikt kan blive en realitet.



**3.** Inden man kan igangsætte en konflikt, skal den varsles. Reglerne for konfliktvarsler står typisk i Hovedaftalen for det område, som overenskomsten knytter sig til. Det er aldrig dig som tillidsvalgt, der afgiver konfliktvarsler, men derimod din fagforening. Her er der forskel på den offentlige og private sektor.

- **I DEN PRIVATE SEKTOR** skal første konfliktvarsel være modparten i hænde senest 14 dage før konflikten starter. Varslet sendes skriftligt og anbefalet til fx modpartens hovedorganisations forretningsudvalg. Andet varsel skal være modparten i hænde senest 7 dage før konflikten starter. Sympatikonflikter er, når faggrupper organiseret i andre fagforeninger afviser at udføre arbejde for en virksomhed, der nægter at indgå en overenskomst. Sympatikonflikter skal også varsles og kan kun iværksættes, hvis en hovedkonflikt er etableret.
- **I DEN OFFENTLIGE SEKTOR** varierer regler for varsling af en konflikt fra stat til kommune, ligesom reglerne også er forskellige, hvis der er tale om et kommunalt ejet selskab. Normalt er varslingsperioden længere end på det private arbejdsmarked, ligesom der normalt kun afgives ét konfliktvarsel.





Efter varsling af konflikt, er der to muligheder: Enten igangsættes konflikten – eller også griber forligsmanden ind, hvis han eller hun mener, at der stadig er håb om et forlig. Griber forligsmanden ind, kan han/hun udsætte konflikten i 14 dage og i den periode søge at mægle. Dette kan gøres i alt to gange – altså to gange 14 dages udsættelse. Lykkes det ikke at lave et forlig, kan konflikten blive en realitet på femtedagen efter, at mæglingen er opgivet.

**4.** Hvis der ikke kan indgås forlig, kan arbejdstagerne gå i strejke og/eller iværksætte en blokade – eller arbejdsgiverne kan iværksætte lockout og/eller en boykot.

- **STREJKE:** En strejke er arbejdstagernes kollektive kampskrift. Ved en strejke trækker en faglig organisation sine medlemmer ud af arbejdspladsen. Dermed kan arbejdsgiveren ikke opfylde sine forpligtelser over for kunder, klienter eller borgere.
- **BLOKADE:** En blokade er et kollektivt kampskrift, hvorved en virksomhed forhindres i at få den organiserede arbejdskraft, som den ønsker. Det gøres ved at forbyde fagforeningsmedlemmer at tage arbejde på en blokeret arbejdsplads, ligesom jobcenteret ikke må pålægge organiseret arbejdskraft at søge arbejde på den konfliktramte virksomhed.
- **LOCKOUT:** En lockout betyder, at arbejdsgiveren forhindrer lønmodtagerne i at arbejde. Det er arbejdsgiverens modtræk til strejketruslen. Når der i forbindelse med overenskomstfornyelser trues med strejke, vil arbejdsgiversiden ofte vælge at svare ved at true med lockout på bestemte områder.
- **BOYKOT:** Boykot er den betegnelse, der bruges når arbejdsgiverne – flere arbejdsgivere eller en arbejdsgiverforening – udelukker arbejderne fra en eller flere fagforeninger fra at få arbejde, fx ved at udveksle navne på de arbejdere, der ikke må ansættes. Boykot er typisk et modtræk til en strejke for at sikre, at arbejdere ikke bliver ansat andre steder, mens konflikten finder sted. Som varslet kampskrift bruges dette kampmiddel sjældent.

Alle ovennævnte kampskrift skal som hovedregel varsles efter regler på det pågældende område.

**5.** En konflikt i forbindelse med overenskomstfornyelse har flere funktioner. Udgangspunktet er, at man ikke kan nå til enighed om et kompromis. Men når en af parterne vælger at konflikte, ligger der ofte flere overvejelser bag. For arbejdstagerne kan det være omkostningsfuldt, fordi de ikke får løn – og derfor må trække på de penge, der er i strejkekassen. Og den kasse kan tømmes hurtigt. For arbejdsgiverne er udfordringen, at de ikke kan levere varer og serviceydelser til deres kunder, klienter eller borgerne. Det kan koste mistede ordrer, og man kan miste sympati og det gode omdømme. Derfor overvejer parterne deres indbyrdes magtbalance, inden de iværksætter en konflikt. Skønner den ene part, at chancerne for at vinde er for små, vil de typisk tøve med at anvende konflikt som kampmiddel. Når konflikten er en realitet, vil parterne via demonstrationer og iværksættelse af sympatikonflikter på hver sin måde forsøge at presse modparten. Hvis der er tale om langvarige og landsomfattende konflikter, som berører bustransport, fødeleverancer osv., vil løsningen ofte skulle findes ad politisk vej. Det sker ved, at regeringen udarbejder en lov, der har til formål at stoppe konflikterne. Normalt bliver det mæglingsforslag, som forligsmanden har fremsat, ophøjet til lov. Hvis der ikke foreligger et mæglingsforslag, kan Folketinget og regeringen forlænge de gamle overenskomster – måske med nogle ændringer – eller i princippet fastsætte løn- og arbejdsvilkår for den næste periode.



# TILLIDSVALGTES FÆLLES PLATFORM - AFSKEDIGELSESGREGLER



Typisk sondres der mellem to typer af afskedigelser – massefyringer og enkeltsager. Som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant har du forskellige opgaver i forbindelse med afskedigelser på din arbejdsplads, alt efter hvilken tillidspost I bestrider, størrelsen på jeres arbejdsplads, og om der er tale om masseafskedigelser eller enkeltsager i den offentlige og private sektor.

Når det kommer til enkeltsager om afskedigelser, har du især som tillidsrepræsentant en vigtig rolle: Du skal sikre, at tidsfrister overholdes, og at afskedigelsen er sagligt begrundet og ikke vilkårlig eller urimelig. Hvis disse forhold ikke er overholdt, skal du føre sagen videre sammen med fagforeningen. Når det kommer til masseafskedigelser gælder lidt andre regler.

## HVAD ER EN SAGLIG BEGRUNDET ELLER VILKÅRLIG AFSKEDIGELSE

En saglig afskedigelse skal være begrundet i forhold omkring virksomheden, dvs. nedskæringer, besparelser, organisationsændringer mv., eller om den afskedigede medarbejder, dvs. manglende kompetencer, længerevarende sygdom samarbejdsvanskeligheder mv.

Eksempel på en vilkårlig eller urimelig afskedigelse kan fx være, hvis en kollega afskediges pga. graviditet, køn, etnicitet eller alder.

Ledelsen skal altid kunne godtgøre, at en medarbejder afskediges af saglige grunde. Kan ledelsen ikke det, kan din kollega i sidste ende få godtgørelse for usaglig opsigelse.

Retten til en saglig begrundet opsigelse varierer fra en overenskomst til en anden – så kontakt fagforeningen for råd og vejledning.

Kilde: HK (2020) Er opsigelsen saglig?

Typisk indeholder overenskomsten på dit område regler for afskedigelse. Overenskomstens regler kan blot være opsigelsesvarslets længde – men der kan også stå mere om fx din rolle som tillidsrepræsentant, herunder din ret til at gøre indsigelse, hvis afskedigelsen synes urimelig. Der kan også være regler i hovedaftaler, samarbejdsaftalerne og MED-aftaler, som sætter rammerne for håndtering af afskedigelser og herunder dine opgaver som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant. Derudover indeholder Arbejdsmiljøloven samt 'Lov om information og høring' regler for medarbejderinddragelse i forbindelse af afskedigelser.

Ved større afskedigelser – kollektive afskedigelser – findes en 'Lov om varsling mv. i forbindelse med afskedigelser af større omfang'. Loven pålægger arbejdsgiveren at følge en særlig fremgangsmåde, hvis antallet af afskedigelser overskrider bestemte grænser – afhængigt af virksomhedens størrelse.

Reglerne siger bl.a., at arbejdsgiveren skal forhandle med jer tillidsvalgte med henblik på at undgå afskedigelser. Skal der så alligevel afskediges, skal I drøfte, hvordan I kan at afbøde konsekvenserne af dem. Arbejdsgiveren er også forpligtet til at fremlægge relevante informationer af betydning for handlingerne.

## **MEDARBEJDERINVOLVERING I AFSKEDIGELSER**

'Lov om information og høring' fastslår, at på arbejdspladser med mere end 35 ansatte skal ledelsen give tillidsvalgte og ansatte fyldestgørende oplysninger om blandt andet afskedigelser som følge af ledelsesbeslutninger, ændringer i virksomhedens økonomiske situation mv. I den forbindelse stiller loven også krav om, at tillidsvalgte og medarbejdere høres, og der skal finde en drøftelse sted mellem ledelsen og medarbejderne omkring afskedigelserne.

Lov om varsling i forbindelse med afskedigelser af større omfang' pålægger ledelsen at indgå forhandlinger med tillidsvalgte og medarbejdere om at undgå afskedigelser eller afbøde afskedigelsernes effekter.

*Kilder: Bekendtgørelse lov om varsling m.v. i forbindelse med afskedigelser af større omfang; Lov om information og høring.*

Reglerne om afskedigelser er forskellige alt efter størrelsen på arbejdspladsen, og om der er tale om individuelle eller kollektive afskedigelser i den offentlige eller private sektor.

## **REGLER OM MASSEAFSKEDIGELSE**

Bestemte regler skal følges, hvis en virksomhed inden for 30 dage forventer at afskedige:

- Mindst 10 medarbejdere på virksomheder med mellem 20 og færre end 100 ansatte.
- Mindst 10 procent af medarbejderne på virksomheder med mindst 100, men færre end 300 ansatte.
- Mindst 30 medarbejdere på virksomheder med mindst 300 ansatte.

Der er derudover skærpede regler, hvis virksomheden har 100 medarbejdere eller flere og påtænker at opsiges mindst 50 procent heraf.

Hvis I er omfattet af reglerne om større opsigelser, skal repræsentanter for arbejdsgivere og lønmodtagere gennemføre forhandlinger. Der skal også forhandles, selv om muligheden for at ændre på beslutningen om kollektiv afskedigelse er begrænset. Hvis ledelsen afviser at forhandle, er det brud på reglerne om større afskedigelser

Forhandlingerne har til formål at undgå eller forsøge at mindske antallet af opsigelser og at afbøde virkningerne for de medarbejdere, der opsiges. Forhandlingen skal være reel og give medarbejderne mulighed for at komme frem med deres ønsker. Ledelsen må derfor heller ikke træffe endelige beslutning om opsigelserne, før forhandlingerne er gennemført.

Er du offentligt ansat så læs videre  
øverst på denne side.



## REGLERNE FOR AFSKEDIGELSE – OFFENTLIG SEKTOR

Som offentligt ansat gælder Forvaltningslovens bestemmelser om partshøring samt Offentlighedslovens bestemmelser. Det betyder blandt andet, at din kollega har ret til at komme med et høringsvar. Tal med din fagforening om muligheder og regler for afskedigelsen – både når der er tale om enkelt-sager og masseafskedigelser. Derudover indeholder MED-aftalen på det kommunale og regionale område og Samarbejdsaftalen på det statslige område regler for medarbejderinddragelse i forbindelse med afskedigelser.

På det kommunale og regionale område er alle kommunale og regionale arbejdspladser omfattet MED-aftalens bestemmelser, hvor det fremgår, at tillidsrepræsentanten skal orienteres om forestående afskedigelser, ligesom MED-aftalen forpligter ledelsen til at informere og drøfte dels beskæftigelses-situationen i institutionen, dels alle planlagte foranstaltninger, når beskæftigelsen er truet.

På det statslige område fremgår det af Samarbejdsaftalen, at ledelsen skal informere samarbejdsudvalget om situationer, hvor beskæftigelsen på arbejdspladsen er truet. Ledelsen skal redgøre for planlagt og forventede foranstaltninger i den sammenhæng. Ledelsen er endvidere på statslige arbejdspladser i henhold til Samarbejdsaftalen forpligtet til at informere samarbejdsudvalget så tidligt som muligt i processen om potentielle afskedigelser, så der er mulighed for grundige drøftelser med input fra medarbejdere, der kan indgå i ledelsen endelige beslutning.

På statslige arbejdspladser uden samarbejdsudvalg gælder 'Lov om information og høring', 'Lov om masseafskedigelser' samt Arbejdsmiljølovens regler.

Er du ansat i det private så læs  
videre nederst på disse sider.



## REGLER FOR AFSKEDIGELSE – PRIVAT SEKTOR

I den private sektor er rammerne for afskedigelser indskrevet både i overenskomsten på dit område og i Hovedaftalen samt Samarbejdsaftalen mellem LO og DA. Hovedaftalen mellem LO og DA fastslår, at afskedigelser ikke må være vilkårlige, og aftalen giver lønmodtagere mulighed for at klage over urimelige afskedigelser. LO og DA's Samarbejdsaftale indeholder retningslinjer for medarbejderinddragelse i forbindelse med afskedigelser på arbejdspladser med etablerede samarbejdsudvalg og mere end 35 ansatte. Her pålægges ledelsen at informere tillidsvalgte i samarbejdsudvalg om ændringer i virksomhedens økonomiske situation, fremtidsudsigter, beskæftigelsesforhold mv. Samarbejds-aftalen fastslår endvidere, at ved bortfald af arbejdspladser og herunder afskedigelser grundet større omlægninger af produktionen mv. skal ledelsen søge at omskole ansatte samt give afskedigede medarbejdere ret til relevant efteruddannelse.

På private arbejdspladser uden samarbejdsudvalg eller uden overenskomstdækning gælder Arbejdsmiljøloven, 'Lov om information og høring' samt 'Lov om masseafskedigelser'.



## KAPITEL 6 | PRAKSIS

# SAMARBEJDET OMKRING KONFLIKTLØSNING & MISTRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten har begge en vigtig rolle, når det kommer til at forebygge og løse konflikter, samarbejdsproblemer, mistrivsel og dårligt arbejdsmiljø i dagligdagen, selvom det er ledelse, der har det overordnede ansvar. Konflikter slider på tilliden og samarbejdet mellem medarbejdere og ledelsen samt bidrager til dårligt arbejdsmiljø. Som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant er du med til at sikre, at uenigheder og konflikter italesættes og løses på en konstruktiv måde. Konflikter kan også, uanset om de har karakter af fagretlige konflikter eller interpersonelle konflikter, få negativ indflydelse på det daglige samarbejde og lokalforhandlinger.

I denne del af kapitlet kan du læse mere om, hvad der er dine opgaver som tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant, når det kommer til at bidrage til konfliktløsning og løse problemer med mistrivsel og dårligt arbejdsmiljø. Mere præcist tager kapitlet fat på følgende spørgsmål:

### *PRAKSISDELEN GENNEMGÅR FØLGENDE SPØRGSMÅL:*

- Hvad er tillidsrepræsentantens opgaver i forbindelse med konflikter og mistrivsel på arbejdspladsen?
- Hvad er tillidsrepræsentantens opgaver i forbindelse med varsling af faglige konflikter under overenskomstfornyelser?
- Hvad er arbejdsmiljørepræsentantens opgaver i forbindelse med konflikter og mistrivsel på arbejdspladsen?
- Hvordan kan du som tillidsvalgt italesætte dårligt samarbejde, mistrivsel og fagretlige konflikter?
- Hvordan udvikles konflikter, og hvilke løsningsmuligheder er der?
- Hvilke redskaber og værktøjer kan du som tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant trække på, når konflikten optrædes?

# KONFLIKTTYPER & TILLIDSVALGTES ROLLER

Konflikter kan opstå spontant eller udvikle sig langsomt over tid, og de kan være mere eller mindre synlige på arbejdspladsen. Det er vigtigt, at du som tillidsvalgt gør dig klart, hvilken type konflikt, der er tale om på din arbejdsplads. Det har nemlig afgørende betydning for, hvordan konflikten kan løses, ikke mindst om uenighederne skal håndteres inden for rammerne af arbejdsmiljøorganisationen, samarbejdssystemet/MED-systemet eller overenskomstsyste­met, og dermed hvilke instanser du som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant kan trække på, hvis konflikten udvikler sig og ikke kan løses gennem dialog og mægling mellem dig som tillidsvalgt, medarbejderne og ledelsen på arbejdspladsen. Arbejdstilsynet kan inddrages, når der er tale om uenigheder om eller brud på Arbejdsmiljølovens regler, mens fagretlige sager som overenskomstbrud og ulovlige arbejdsnedlæggelser mv. kan indbringes for faglig voldgift eller Arbejdsretten. Det er de færreste konflikter, der når så langt; de fleste uenigheder løses på arbejdspladsen, hvor du som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant forventes at bidrage til konfliktløsningen.



Det kan anbefales, at du som tillidsvalgt starter med at kortlægge, hvad der kendetegner konflikten på din arbejdsplads. Typisk sondres der mellem seks konflikttyper:

- **METODEKONFLIKTER** udspringer typisk af uenigheder mellem medarbejdere og ledelsen vedrørende målet, midlerne strukturen og procedurerne vedrørende en given arbejdsopgave. Det kan fx være, hvordan medarbejderne bedst håndterer en besværlig borger i borgerservice eller en besværlig kunde i detailhandlen. Metodekonflikter er udbredte og fører sjældent til fjendskab. Som tillidsvalgt kan du bidrage ved at håndtere den type konflikter gennem dialog og problemløsning med henblik på at nå til enighed om, hvordan man udfører arbejdet bedst muligt.
- **RESSOURCEKONFLIKTER** bunder ofte i konkurrence om penge, tid, plads, materialer og personale. Den konflikttype er velkendt på arbejdspladser, hvor ressourcerne er begrænsede. Ledelsen kan være under pres fra alle sider og har svært ved at tilgodese alles behov. Her kan der ofte opstå frustrationer, sladder og myter som fx 'hvorfor er det altid de andre, der får løntillæg, efteruddannelse eller fri i julen'. Her kan vejen frem være synliggørelse, forhandling og kompromisser, der fx udmønter sig i en lokalaftale, hvor alle får bedre forståelse for situationen og oplever en vis retfærdighed.
- **VÆRDIKONFLIKTER** handler ofte om forskellige personlige værdier og holdninger i forhold til, hvad der opfattes som rigtigt og forkert. Det kan også være forskellige moralske og etiske uoverensstemmelser, traditioner mv. Her kan der let opstå konflikter mellem faggrupper og kultursammenstød mellem unge og ældre medarbejdere. Her kan du som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant bidrage til konfliktløsningen ved at arbejde på, at der er dialog og lydhørhed samt en god tone og respekt for de enkelte medarbejders synspunkter og forskellighed.
- **PERSONLIGE KONFLIKTER** drejer sig ofte om identitet, selvværd, loyalitet, tillid og afvisning. Den form for konflikter bidrager ofte til mistrivsel og et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Her er det ofte dybe og ubevidste følelser, der er afgørende for, hvordan konflikten udvikler sig, og hvordan du som tillidsvalgt, medarbejderne og ledelsen opfatter situationen. Som arbejdsmiljørepræsentant har du til opgave at være brobygger ved aktivt at lytte til andres forventninger og behov samt sikre en åben dialog omkring medarbejdernes forskellige situation. Det kan være med til at skabe større forståelse for de enkelte medarbejders situation og skabe selvindsigt blandt medarbejder og ledelsen på arbejdspladsen.
- **OVERTRÆDELSE AF ARBEJDSMILJØLOVEN:** Her er der tale om uenigheder eller eventuelt brud på Arbejdsmiljølovens bestemmelser. Her har du som arbejdsmiljørepræsentant en vigtig rolle, men selvom arbejdsmiljøforhold falder under arbejdsmiljørepræsentanten, har også tillidsrepræsentanten og kollegerne pligt til at indberette brud på arbejdsmiljøloven til ledelsen. Et første skridt er, at du og kollegerne drøfter uenighederne med ledelsen. Er ledelsen ikke lydhør, kan du gå videre til Arbejdstilsynet, som herefter overtager sagen.
- **FAGRETlige KONFLIKTER:** Her er tale om enten uenigheder om fortolkning af overenskomsten eller lokalaftaler eller om brud på overenskomsten eller lokalaftaler. Det kan også være konflikter i forbindelse med de centrale overenskomstfornyelser, der typisk finder sted hvert andet eller tredje år og som kan lede til strejker, eller blokade eller lockout. Her har du som tillidsrepræsentant en vigtig rolle, som du kan læse mere om i kapitlets første del under afsnittet om rammerne for fagretlige konflikter.

*Kilde: Inspireret af BFA's materiale om forebyggelse og håndtering af konflikter på arbejdspladsen*

I de næste afsnit kan du læse mere om, hvad dine opgaver konkret er som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant. Der gives også eksempler på de værktøjer, du kan trække op, og hvornår der er klare fordele ved at samarbejde med andre tillidsvalgte om at håndtere samarbejdsproblemer, mistrivsel eller fagretlige tvister.





Læs videre om TR øverst på de følgende sider



# TILLIDSREPRÆSEN- TANTENS OPGAVER: SAMARBEJDSPROBLEMER, FAGLIGE KONFLIKTER & MISTRIVSEL

Som tillidsrepræsentant er en vigtig del af dit arbejde at håndtere fagretlige konflikter, når overenskomsten brydes, aftaler ophører eller skal genforhandles - både på arbejdspladsen og under de centrale overenskomstforhandlinger. Du er også forpligtiget til at sikre rolige og gode arbejdsforhold på arbejdspladsen. Det betyder, at du har pligt til at opfordre dine kolleger til at genoptage arbejdet, hvis de vælger at nedlægge arbejde, strejke eller på anden vis søger at sabotere udførelse af arbejdet i strid med overenskomsten. Endelig har du også en række andre opgaver i forbindelse med forebyggelse og håndtering af konflikter og mistrivsel på arbejdspladsen.



Læs videre om AMR nederst på de følgende sider



# ARBEJDSMILJØ- REPRÆSENTANTENS OPGAVER: HÅNDTERING AF MISTRIVSEL & DÅRLIGT ARBEJDSMILJØ

En vigtig del af dit arbejde som arbejdsmiljørepræsentant er at forebygge og håndtere arbejdsulykker, mistrivsel, sundhedsfare og problemer med det psykiske arbejdsmiljø – og du skal også vide, hvad du som arbejdsmiljørepræsentant sammen med kollegerne og ledelsen kan gøre, når den type situationer opstår. Du og dine kolleger har også pligt til at indberette brud på arbejdsmiljøreglerne over for ledelsen, og er ledelsen ikke lydhør, kan I indbringe sager for Arbejdstilsynet. Andre opgaver handler mere om at rådgive ledelsen i spørgsmål om mistrivsel og dårligt arbejdsmiljø og støtte kolleger, der mistrives eller har det svært på arbejdspladsen.

## TILLIDSREPRÆSENTANTENS KONKRETE OPGAVER:

- Forebygge, mægle og håndtere konflikter mellem kolleger og mellem kolleger og ledelse på arbejdspladsen.
- Medvirke ved større afskedigelser på arbejdspladsen, herunder aftrædelsesordninger.
- Bistå og vejlede kolleger og lærlinge ved advarsler, tjenstlige samtaler og afskedigelse.
- Indgå lokaleaftaler om procedurer for håndtering af ansættelse, advarsler, tjenstlige samtaler og afskedigelse.
- Sikre at overenskomsten og lokaleaftaler overholdes og dokumentere eventuelle brud på overenskomsten.
- Sikre rolige og gode arbejdsvilkår på arbejdspladsen, herunder opfordre medarbejdere til at genoptage arbejdet i tilfælde af overenskomststridige arbejdsnedlæggelser, strejker mv.
- Håndtere faglige konflikter og herunder tvister om aftalte akkorder og lønsystemer på arbejdspladsen.
- Medvirke ved varsling af faglige konflikter under overenskomstfornyelser.



## ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTENS PRIMÆRE SKAL OG KAN OPGAVER IFT. KONFLIKT OG MISTRIVSEL

### ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTENS I SAMARBEJDE MED AMO'S PRIMÆRE SKAL OPGAVER

- Kontrollere, at arbejdsforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige.
- Kontrollere arbejdsmiljøarbejdet og orientere arbejdsmiljøgrupperne om det.
- Sikre at fejl og mangler, som kan medføre fare for ulykker eller sygdom, bliver afværget.
- Udarbejde en samlet oversigt over ulykker, forgiftninger og sundhedsskader i virksomheden en gang om året og anmelde dem til arbejdsgiveren.
- Kontrollere, at der gives effektiv oplæring og instruktion.
- Sørge for at årsager til ulykker, forgiftninger og sundhedsskader samt tilløb hertil undersøges, og at gentagelser forebygges og hindres.
- Sikre at arbejdsulykker og erhvervsygdomme registreres korrekt.
- Forelægge arbejdsmiljøproblemer for arbejdsmiljøudvalget, som arbejdsmiljøgruppen ikke kan løse, eller som er generelle for virksomheden.
- Analysere sygefraværet og sikre at sygefravær og tiltag om forebyggelse af sygefravær indgår i APV'en.

### ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTENS PRIMÆRE KAN OPGAVER

- Medvirke til udarbejdelse af politikker om fravær, fastholdelse, sygdom og trivsel.
- Mediere ved uenigheder omkring fortolkningen af Arbejdsmiljøloven regler på arbejdspladsen.
- Medvirke ved organisationsændringer som fx afskedigelser.
- Bidrage til at der indgås lokaleaftaler om relevante arbejdsmiljøforhold på arbejdspladsen, som derefter kan behandles som fagretlige sager. (gentjek om det er kan/skal.
- Støtte kolleger i afskedigelsessituationer, samt i sager om arbejdsrelateret stress, mobning og chikane.



Kilder: Arbejdsmiljølovens bekendtgørelse nr. 1181 - 15. oktober 2010 - med senere ændringer; LO (2019) Arbejdsmiljørepræsentantens opgaver

Læs videre om TR  
øverst på siden

## SAMARBEJDSKONFLIKTER & MISTRIVSEL

Som tillidsrepræsentant har du i samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanten en afgørende rolle, når der i det daglige opstår uenigheder blandt kolleger, eller mellem kolleger og ledelsen på arbejdspladsen. Den type af uoverensstemmelser kan være svære for dig som tillidsrepræsentant at navigere i. Dels kan du måske selv være direkte berørt af problemstillingen, dels kan det være svært at italesætte dårlig samarbejdskultur over for kolleger og ledelsen, fordi det ikke altid kan måles. Et brud på overenskomstens arbejdstidsregler, lønsatser og aftalte akkorder er ofte lettere at måle og sætte faste retningslinjer for, mens samarbejdsproblemer er flydende. Selvom samarbejdsproblemer kan være svære at italesætte i, er det dog vigtigt for trivslen på arbejdspladsen, at der tages hurtigt fat om denne type af problemer.

Som tillidsvalgt vil du ofte den foretrukne mægler, men det er op til den enkelte kollega, hvorvidt han eller hun ønsker at lade sig repræsentere af dig eller en anden. I den forbindelse er der nogle forholdsvis enkle retningslinjer, du som tillidsrepræsentant kan bruge til at vurdere, hvordan du skal reagere i den type situationer.

Din fagforening kan også være dig behjælpelig, hvis en situation går i hårdknude, eller hvis du generelt ønsker at forbedre dine egne evner på dette område.

## UENIGHED OM FORTOLKNING AF OVERENSKOMSTEN – ELLER BRUD PÅ OVERENSKOMSTEN

En vigtig del af dit arbejde som tillidsrepræsentant er at sikre, at overenskomsten og aftaler overholdes på arbejdspladsen. Sker der brud på overenskomsten, eller er der tale om uenigheder mellem dig, kollegerne og ledelsen omkring fortolkningen af overenskomsten eller lokalaftalerne, kan det i første omgang være en god ide at drøfte uenighederne med din fagforening. Fagforeningen kan give dig råd

Læs videre om AMR  
nederst på siden

## HÅNDTERING AF MISTRIVSEL & DÅRLIGT ARBEJDSMILJØ – DE TYPISKE UDFORDRINGER

Du har som arbejdsmiljørepræsentant mange muligheder for at påvirke arbejdsmiljøet. I nogle situationer er du den, der yder støtte og omsorg til en kollega, der i situationen har brug for det. Andre gange er du med som udvikler af virksomheden og fungerer som ambassadør for arbejdsmiljøet. Og andre gange igen er du den, der skal sikre, at reglerne følges, og at medarbejderne opnår de bedst mulige vilkår.

Uanset hvilken rolle du indtager, skal du kende tegnene på, at der er problemer med det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. For dig som arbejdsmiljørepræsentant er det fysiske arbejdsmiljø ofte lettere at måle og sætte faste retningslinjer op for, mens trivsel og det psykiske arbejdsmiljø præget af mere flydende grænser. Fx kan det være svært at vurdere, om en enkelt kollegas problemer er udtryk for et kollektivt trivselssproblem og et dårligt samarbejds-klima.

Selvom det kan virke uklart og svært at tage fat på, findes der et sæt retningslinjer, du som arbejdsmiljørepræsentant kan bruge til at vurdere, hvordan du skal reagere i bestemte situationer. Mange af de psykiske belastninger i arbejdet er kendte, ligesom reaktionerne på dem har mange fællestræk. Derudover skal du kende din rolle, når der er mistrivsel.

og vejledning om, hvordan du griber konflikten an. De vil også kunne give et bud på, om en sag skal køre videre i det fagretlige system. Et grundprincip i den danske model er at søge at løse konflikten så tæt på arbejdspladsen som muligt – altså på nederste trin på konflikttrappen.

## **UENIGHED OM FORTOLKNING AF OVERENSKOMSTEN**

I første omgang skal I søge at løse konflikten på arbejdspladsen – altså i direkte forhandlinger med ledelsen. Her kan en repræsentant for fagforeningen sidde med. Lykkes det ikke at løse konflikten her, er mægling næste skridt. Her er tillidsrepræsentanten typisk bisidder. Det samme gælder ved næste trin på konflikttrappen, organisationsmødet, hvor du (og ledelsen) giver input til jeres repræsentanter. Sidste trin er faglig voldgift. Her vil du ofte blive involveret i udarbejdelse af klageskrifter, ligesom du som regel får mulighed for at overvære møderne – medmindre du er direkte involveret som vidne.

## **BRUD PÅ OVERENSKOMSTEN**

Også ved brud på overenskomsten er første trin et møde og forhandling med ledelsen. Lykkes det ikke her at finde en løsning, er næste trin fællesmøde. Det finder sted mellem hovedorganisationerne, og du vil typisk blive bedt om at deltage i disse møder. Lykkes det ikke her at finde en løsning, er sidste udvej Arbejdsretten. Her kan du som tillidsrepræsentant blive bedt om at komme med oplysninger til klageskrift eller svarskrift – og ofte også om at deltage i mødet.

Lokale uoverensstemmelser – mellem jer som lønmodtagere og ledelsen, fx uenighed om lønnen, brug af vagtordninger, overarbejde mv. – kan være belastende for jer og for jeres samarbejde. Men samtidig er konflikterne også udtryk for, at forholdet mellem lønmodtagere og arbejdsgivere hele tiden bliver justeret. Det gælder både lokalt på arbejdspladserne og centralt i forbindelse med organisationerne på det danske arbejdsmarked. Derfor er konflikter ikke nødvendigvis af det onde – de kan også være vigtige for at udvikle samarbejdet og trivslen på arbejdspladsen.

Nogle af de mere klassiske arbejdsmiljøsituationer, der relaterer sig til psykiske arbejdsmiljø, er mobning og chikane, vold og trusler, stress, sygefravær og afskedigelser. Forebyggelse og håndtering af den type situationer afhænger af, hvordan disse forhold er reguleret på din arbejdsplads. Flere overenskomster, MED-aftaler, samarbejdsaftaler indeholder bestemmelser om sygefravær, afskedigelser, arbejdsrelateret stress, mobning og chikane, vold og trusler, og her vil den type konflikter løses i regi af det fagretlige system eller MED-systemet/samarbejdssystemet. Men der er også en række arbejdspladser, primært i den private sektor, som hverken er dækket af en overenskomst eller er omfattet af en samarbejdsaftale. Det betyder, at på den type arbejdspladser håndteres uenigheder om både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø udelukkende inden for Arbejdsmiljølovens ramme. Det er derfor vigtigt, at du søger at klarlægge, hvad der gør sig gældende på din arbejdsplads, da det har betydning for, hvordan du som arbejdsmiljørepræsentant inddrages i processen, og hvordan kan konflikterne løses.

## **FYSISK ARBEJDSMILJØ**

Fysisk arbejdsmiljø dækker over rammerne og betingelserne for, at du og kollegerne kan udføre jeres arbejde på en sund og fornuftig måde. Det kan fx være indretningen af arbejdspladsen, støj, lys, indeklima, ergonomi, håndtering af kemikalier, tekniske installationer, udstyr og maskiner. Det fysiske arbejdsmiljø handler også om, hvordan arbejdet påvirkes af vind og vejr samt krav til udluftning, risiko for smitte og risiko for stråling. I den forbindelse kan

Læs videre om TR  
øverst på siden

## FAGLIGE KONFLIKTER I FORBINDELSE MED OVER- ENSKOMSTFORNYELSER

Mens du som tillidsrepræsentant har en helt central rolle, når det kommer til samarbejdsproblemer, uenigheder og fagretlige tvister på arbejdspladsen, så er din rolle relativt begrænset, når det kommer til uoverensstemmelser vedrørende de kollektive overenskomster på centralt plan og i Forligsinstitutionen.

Som regel finder parterne på centralt plan frem til en overenskomst, som parternes bagland på begge sider står bag og får noget ud af. Men der kan også være tilfælde, hvor der skal stemmes om en mæglingforslag, hvor der kan være tvivl om udfaldet – og hvor det kan komme til konflikt i form af strejke eller lockout. Her får du en vigtig rolle, når kollegerne skal forklares, hvad uenighederne eller konflikten går ud på – og hvilke konsekvenser, det får for jer som medarbejdere. Du vil også have en central rolle i de efterfølgende lokale forhandlinger omkring udmøntningen af overenskomsten, især hvis du er tillidsrepræsentant på minimallønområdet, hvor store dele af lønsummen skal forhandles lokalt på arbejdspladsen, mellem dig som tillidsrepræsentant og ledelsen. Du kan læse mere om forhandling af løn i kapitel 5. Derudover har du også en helt central rolle, hvis der ikke er opbakning blandt medlemmerne om det mæglingforslag, din fagforening og arbejdsgiverne har indgået på centralt plan, og der fra fagforeningens side varsles arbejdsnedlæggelser, blokader og strejker eller arbejdsgiverne svarer igen med lockout.

Læs videre om AMR  
nederst på siden

der være krav til medarbejdernes brug af værnemidler i form af arbejdstøj, hjelm, sikkerhedssko, maske mv. Som arbejdsmiljørepræsentant skal du holde øje med sikkerheden, sundheden og arbejdsmiljøet på arbejdspladsen og søge at forebygge risikable forhold. Det kan du blandt andet ved at påvirke kollegerne og ledelsen til at udvise en sikker adfærd, når de udfører deres arbejde. Det er også dig, som er med til at sikre, at kollegerne instrueres ordentlig i at anvende bestemte maskiner, værktøjer mv.

Er uheldet ude og en kollega eller flere kolleger kommer ud for en arbejdsskade, er det din opgave at deltage i undersøgelsen af arbejdsskaden og sikre at den indberettes til ledelsen og Arbejdstilsynet. En arbejdsskade kan være en arbejdsulykke eller erhvervs sygdom og skal anmeldes til Arbejdstilsynet, såfremt skaden indebærer, at din kollega eller dine kolleger er syge mere end en dag efter skaden. Det er vigtigt, at arbejdsskader anmeldes, da det har betydning for, om din kollega eller dine kolleger har ret til erstatning. Din klarlægning af arbejdsskaden er afgørende. I den sammenhæng kan erhvervs sygdomme være svære at påvise, mens det ofte er lidt lettere med arbejdsulykker. Ikke desto mindre er begge typer af arbejdsskader vigtige at forebygge, da de kan få langvarige helbredsmæssige virkninger, der kan betyde, at din kollega mister sin tilknytning til arbejdsmarkedet eller må helt eller delvis omskoles. Når det kommer til arbejdsskader, kan du med fordel afklare følgende forhold:

- Hvad er det for en type arbejdsskade – er der tale om en arbejdsulykke eller erhvervs sygdom?
- Er der tale om personskade eller skade på udstyr mv.?
- Var sikkerhedsreglerne overholdt, fx brug af værnemidler som fx sikkerhedshjem og er der givet ordentlig instruktion?
- Er der vidner til arbejdsskaden?
- Er arbejdsskaden indberettet til ledelsen og andre relevante myndigheder?
- Hvilke tiltag kan iværksættes for at forebygge lignende arbejdsskader i fremtiden?

Det er klart, at din rolle som tillidsrepræsentant er størst, jo nærmere en faglig konflikt er på din arbejdsplads. Er der optræk til en lovlig faglig konflikt på centralt plan, kan du søge gode råd og vejledning hos din fagforening.

Under selve konflikten er det dig, der står bag roret og styrer slagets gang, mens du efter konflikten har en opgave med at sikre, at dagligdagen genoptages og samarbejdet med ledelsen igen styrkes.

### **DEFINITION AF EN ARBEJDSULYKKE**

En ulykke er en fysisk eller psykisk skade - som kan være varig eller forbigående - som sker efter en hændelse eller påvirkning. Hændelsen eller påvirkningen skal være pludselig eller være højst fem dage.

En ulykke kan anerkendes som en arbejdsskade, hvis skaden er sket på grund af dit arbejde eller de forhold, det er foregået under.

Der skal med andre ord være sammenhæng mellem dit arbejde og årsagen til personska den - det kaldes ifølge Arbejdsskadeloven 'årsagssammenhæng'. Hvis du eller en kollega tilfældigvis får en skade, mens I er på arbejde, skyldes skaden ikke nødvendigvis arbejdet. Et eksempel på dette kunne være, at du rejser dig fra en stol og får en diskusprolaps.

*Kilde: Arbejdsmarkedets erhvervsforsikring (2019)*

### **DEFINITION AF EN ERHVERVSSYGDOM**

En erhvervs sygdom er en sygdom eller lidelse, som skyldes arbejdet eller de forhold, som arbejdet er foregået under.

Det vil sige, at sygdommen skal være opstået på grund af påvirkninger på arbejdet, og at sammenhængen mellem påvirkningerne og sygdommen er kendt i den medicinske forskning. Sagt på en anden måde, så må det ikke være overvejende sandsynligt, at sygdommen skyldes andre forhold end arbejdet.

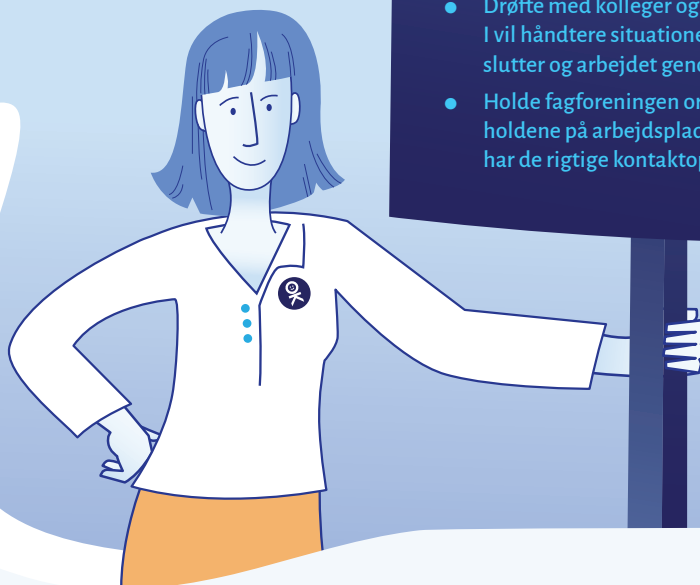
Eksempler på erhvervs sygdomme kan være tennisalbue, allergi, høretab astma mv.

Påvirkninger på arbejdet, som kan give nogle af de ovenstående sygdomme, kan være gentagende arbejdsbevægelser, tungt løftearbejde, støj og arbejde med farlige stoffer

*Kilde: Arbejdsmarkedets Erhvervsforsikring (2019)*

Læs videre om TR  
øverst på siden

## TR'S ROLLE NÅR DER OPSTÅR FAGLIGE KONFLIKTER



### FØR KONFLIKTEN

- Orienter kollegerne om deres pligter under konflikten, afstem deres forventninger og holdninger til det, der eventuelt konfliktes om.
- Opfordre kollegerne til selv at iværksætte initiativer og faglige aktiviteter.
- Lave aftaler med ledelsen om fremtidige møder under konflikten.
- Drøfte med kolleger og ledelsen, hvordan I vil håndtere situationen, når konflikten slutter og arbejdet genoptages.
- Holde fagforeningen orienteret om forholdene på arbejdspladsen og sikre at de har de rigtige kontaktoplysninger på dig.

## KRÆNKENDE HANDLINGER – MOBNING, SEKSUEL CHIKANE & ANDRE KRÆNKELSER I ARBEJDET

Krænkende handlinger er en samlet betegnelse for mobning, seksuel chikane og andre måder, som krænkelser kan forekomme på i arbejdet, og som foregår regelmæssigt og over længere tid. Hvis en kollega er udsat for ugentlige krænkelser i en seks måneders periode, defineres det som mobning – og ikke bare drilleri eller personkonflikter. Udfordringen ved mobning er, at den ene part ikke ser sig i stand til at forsvare sig.

### ARBEJDESTILSYNETS DEFINITION AF MOBNING

”Der er tale om mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid - eller gentagne gange på grov vis - udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. 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.”

Læs videre om AMR  
nederst på siden



## UNDER KONFLIKTEN

- Orienter løbende kolleger om konflikten via møde, e-mail, sms mv.
- Involvere kollegerne i de fælles konfliktaktiviteter.
- Indskærpe over for kollegerne, at de har mødepligt til de faglige aktiviteter under konflikten.
- Holde jævnlig kontakt med ledelsen og sørg for ledelsen nemt kan kontakte dig.
- Holde fagforeningen orienteret om konflikten og kontakte fagforeningen, hvis du har spørgsmål.

## EFTER KONFLIKTEN

- Orienter kollegerne om konfliktens ophør.
- Drøfte det endelige resultat med kollegerne og herunder indholdet af den nye aftale/overenskomst.
- Informere kollegerne om at de nu har mødepligt og risikerer bortvisning, hvis de udebliver på et ulovligt grundlag.
- Drøfte med ledelsen, hvordan I kan sikre den praktiske overgang fra konflikt til arbejde, samt hvordan I kan minimere mistillid og usikkerhed på arbejdspladsen - indgå evt. aftale med ledelsen herom.
- Kontakt fagforeningen om de holdninger og politiske udmeldinger, der kommer i kølvandet på den nye overenskomst og orientere fagforeningen om stemningen på din arbejdsplads.
- Følge op på uafsluttede spørgsmål vedr. konflikten, konfliktunderstøttelse mv. – kontakt fagforeningen, hvis du er i tvivl.
- Genindtræde i dine normale forpligtelser som tillidsrepræsentant.

Seksuel chikane har mange lighedstræk med mobning. Her består de krænkende handlinger i grænseoverskridende seksuelle tilnærmelser enten verbalt eller fysisk ved berøring. Seksuel chikane foregår ofte mellem to ulige parter, og ofte har den, der bliver chikaneret, vanskeligt ved at forsvare sig mod en overordnet, som udøver uønskede seksuelle handlinger

Konsekvenserne af mobning og chikane involverer både fysiske og psykiske gener. Fysisk kan der vise sig symptomer som søvnforstyrrelser, maveproblemer, hovedpine og kvalme. De psykiske symptomer vil typisk dreje sig om angst og bekymring, manglende evne til at orientere sig og usikkerhed om hvorvidt man er paranoid eller reelt er udsat for forfølgelse. Manglende selvværd, både fagligt og personligt, er ofte også medvirkende til, at personens evne til at gøre noget forringes. Det fører til, at man isolerer sig, melder sig syg og måske tror, at den negative selvoplevelse er 'fortjent'. Det hindrer, at personen får problemet frem i lyset og eventuelt får inddraget lederen eller dig som arbejdsmiljørepræsentant. Elever og lærlinge er ofte særligt udsatte, når det kommer til krænkende handlinger, og det er ofte krænkelser, der begås af andre kolleger. Inden for nogle områder kan det også være kunder, borgere eller patienter, der står bag de krænkende handlinger.



Læs videre om TR  
øverst på siden

## BISIDDERROLLEN

Som tillidsrepræsentant kan du blive bedt om at være bisidder for en eller flere kollegaer, der er blevet indkaldt til en tjenstlig samtale med ledelsen. En tjenstlig samtale er ofte det første skridt mod en afskedigelse og er en løftet pegefinger. Næste skridt er en skriftlig påtale, hvor man bliver partshørt og derefter følger en advarsel. Gentages den pågældende handling bliver man typisk afskediget eller bortvist fra arbejdspladsen. En tjenstlig samtale kan fx handle om for højt sygefravær, utilfredshed med arbejdsindsatsen, manglende kompetencer, misbrugsproblemer, samarbejdsproblemer eller lignende. I de situationer har alle medarbejdere ret til at have en bisidder med til en tjenstlig samtale, og de kan frit vælge, hvem de gerne vil have til at bistå dem under samtalen med ledelsen.

### RETEN TIL EN BISIDDER

Det fremgår af Forvaltningslovens § 8, at det for alle dele af den offentlige forvaltning gælder, at "Den, der er part i en sag, kan på ethvert tidspunkt af sagens behandling lade sig repræsentere eller bistå af andre"

Kilde: LBK nr 433 af 22/04/2014

I de fleste tilfælde er det dig som tillidsrepræsentant, som kollegerne vælger, da du er en faglig kompetent person, som de stoler på. Du kan også komme ud for, at ledelsen beder dig om at deltage som bisidder i en tjenstlig samtale. Her er det vigtigt, at du får din kollegas samtykke. Der er også undtagelsesvis situationer, hvor medarbejderne ikke selv kan vælge deres bisidder, hvilket blandt andet gælder for tjenstemænd, som skal under tjenstligt forhør. I de situationer skal bisidder være en repræsentant fra tjenstemandens organisation, en tjenstemand i vedkommende ministerium eller institution eller en advokat.

Læs videre  
om AMR



Din rolle som bisidder er at støtte din kollega, som typisk vil være meget berørt over situationen og derfor har brug for, at du hjælper ham eller hende med at varetage hans eller hendes interesser bedst muligt. Her er det vigtigt, at du som bisidder får et overblik over situationen, og selvom den type samtaler ofte kommer med kort varsel, har du som bisidder og den kollega du repræsenterer ret til at få oplyst, hvad den tjenstlig samtale drejer sig om. I har også krav på at have nok tid til at forberede jer til mødet. Brugen af en bisidder under tjenstlige samtaler kan være en stor hjælp for både medarbejdere og ledelsen, når det kommer til at løse konflikten. Men deltagelse af en bisidder kan også medvirke til at optrappe situationen, og her er det vigtigt, at du som bisidder er med til at sikre, at mødet foregår konstruktivt og i en god tone. I den forbindelse er det også vigtigt at fremhæve, at bisidderrollen er ikke en del af det fagretlige system. Men hvis der finder overtrædelser af de fagretlige regler sted, som fx at samtalen ændrer karakter til at handle om en decideret afskedigelse, kan du være nødt til at træde ind i rollen som tillidsrepræsentant og afbryde mødet.

## INHABILITET

Det er vigtigt, at du som bisidder holder dig neutral og objektiv forud for, under og efter din kollegas tjenstlig samtale, da du udelukkende deltager for at varetage din kollegas interesser bedst muligt samt sikre, at alt foregår efter reglerne. Som bisidder har du ikke nogen andel i sagen, men du kan komme ud for situationer, hvor du skal repræsentere synspunkter, som du ikke selv går ind for. Det kan også være, at du selv er part i sagen. I de situationer kan du have svært ved at være objektiv og neutral – du er med andre ord inhabil. Det har du pligt til at meddele til ledelsen og din kollega. Det være en god idé først at diskutere det med fagforeningen eller andre tillidsvalgte. I yderste konsekvens kan det være, at du må vælge ikke at repræsentere din kollega, men henvise til en anden tillidsvalgt, kollega eller fagforeningen, som så vil overtage opgaven.

Skal du være bisidder for første gang, og er du i tvivl om din rolle, så er det en god idé at kontakte fagforeningen, som vil give dig gode råd og vejledning forud for samtalen.

Som arbejdsmiljørepræsentant er det vigtigt, at du søger af klarlægge situationen, og her er der flere ting du kan gøre, hvis der er problemer med krænkende handlinger på arbejdspladsen. Det kan dog være svært at vurdere, om en situation er mobning, eller om der er tale om en samarbejdskonflikt. Her er din egen analyse af situationen er afgørende. Du kan med fordel afklare følgende forhold:

- Hvordan håndterer ledelsen problemet?
- Er kollegerne i stand til at indgå i en dialog om, hvordan en kollega har det svært, selvom de andre opfatter situationen som normal?
- Udsætter en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid - eller gentagne gange på grov vis - en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende?
- Er det altid den eller de samme personer eller grupper af personer, der systematisk udsættes for de krænkende handlinger?
- Er det ofte den eller de samme personer, der udøver de krænkende handlinger?

Flere fagforeninger har også tjeklister og vejledninger, som du kan trække på i vurderingen af mobning på arbejdspladsen. Det kan derfor være en god idé at kontakte fagforeningen, hvis er usikker på, hvad du skal gøre.

Læs videre om TR øverst på siden.



### EN TJEKLISTE SOM BISIDDER I FORBINDELSE MED TJENSTLIGE SAMTALER.

**GENERELT:** En bisidder deltager som sådan ikke samtalen, men du er med til at støtte din kollega og for at sikre, at reglerne følges

#### FORUD FOR DEN TJENSTLIG SAMTALE:

- Få information om, hvad mødet handler om – bed om en skriftlig og præcis dagsorden for mødet, og er du i tvivl, så kontakt den underskrivende part for mødeindkaldelsen.
- Undersøg om arbejdspladsen har en personalepolitik, der fastlægger retningslinjer for tjenstlige samtaler.
- Snak sagen igennem med den kollega, du er bisidder for før mødet.
- Forsøg at afstem forventningerne til mødet.
- Aftal på forhånd med kollegaen, hvad din rolle er som bisidder.

Læs videre om AMR nederst på siden

### VOLD & TRUSLER

Der er bestemte brancher, hvor risikoen for vold og trusler er særlig udbredt. Det gælder fx sundhedssektoren, plejesektoren, inden for politiet og inden for fængselsvæsenet.

#### EU'S DEFINITION AF VOLD

Europa Kommissionen har vedtaget følgende definition af vold:

”Tilfælde hvor en person er udskældt/nedrasket, truet eller overfaldet i forbindelse med arbejdets udførelse, hvor misbruget, truslen eller overfaldet indeholder eksplicit eller implicit angreb på den enkeltes sikkerhed, trivsel eller helbred.”

Man skelner mellem den instrumentelle vold, hvor der bruges vold som middel til at opnå fx penge, og den affektbaserede vold, som oftest bundet i følelser som aggression, frustration eller afmagt.

Kilde: At-vejledning 4.3.1 - 26. februar 2019

#### UNDER DEN TJENSTLIG SAMTALE

- Sikre at kollegaen bliver informeret og at det står klart, hvad sagen konkret drejer sig om.
- Sikre at kollegaen får forklaret sin version af sagen og får forklaret de ting, der er vigtige.
- Sikre at kollegaen bliver hørt og forstået.
- Sikre at kollegaen forstår informationerne, svarene og konsekvenserne.
- Sikre at din kollegas rettigheder respekteres, og at din kollega ikke forpligter sig til mere, end vedkommende har pligt til her og nu.
- Sikre at dagsordenen overholdes, og at der er en god og saglig tone ved mødet. Fx skal du bede om dokumentation, hvis arbejdsgiveren kommer med negative eller kritiserende oplysninger.
- Stil opklarende spørgsmål, hvis noget er uklart.
- Tag noter under mødet og bed om pauser, hvis nødvendigt.
- Afbryd mødet, hvis samtalen ændrer karakter og kommer til handle om opsigelse. I de situationer skal du foreslå din kollega at kontakte fagforeningen, som så overtager sagen.
- Aftal hvem der tager referat af mødet. Typisk er det arbejdsgiveren, men det kan være en god idé, om du også selv tager noter – især hvis der træffes beslutninger.

#### EFTER DEN TJENSTLIG SAMTALE

- Sikre at arbejdsgiver overholder sin forpligtelse til at skrive referat af mødet – det kan være vigtigt for det videre forløb.
- Læs referatet inden I underskriver det, og du skal sikre dig, at din kollega er enig i, hvad der står.
- Er du eller din kollega ikke enige i referatet, så gør ledelsen opmærksom på det skriftligt.
- Snakke mødet igennem med din kollega og sikre dig, at der ikke er opstået misforståelser eller beslutningerne er uklare.

*Kilde: FOA (2019) Rollen som bisidder ved tjenstlige samtaler; DL (2019)*

Selv om vold og trusler om vold særlig er udbredt i de nævnte brancher, kan det også forekomme inden for andre brancher, fx i detailhandelen og i trafikken. Derfor er det vigtigt, at du som arbejdsmiljørepræsentant kender til risikoen blandt dine kolleger. Det er en chokerende oplevelse at være udsat for vold eller trusler. Det kan medføre alvorlige symptomer hos den enkelte, især hvis der er tale om gentagende episoder. Symptomerne kan dreje sig om angst, posttraumatiske stresssymptomer (kendt som PTSD), udbændthed, eller at man bliver ligeglad med andre.

Som arbejdsmiljørepræsentant kan du sammen med kolleger og ledelsen søge at forebygge og håndtere vold og trusler om vold. Forebyggelse sker ved at fokusere på de dele af det psykiske arbejdsmiljø, som har betydning for, at volden udløses. Det kan være medarbejdernes mangel på tid, mangel på beslutningskompetence eller manglende støtte fra ledelsen.

Søger du inspiration til, hvordan I på din arbejdsplads kan arbejde på at nedbringe såvel trusler om vold som egentlige voldsepisoder, kan du kontakte din fagforening, Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø eller Arbejdstilsynet, da de ligger inde med gode råd og vejledning.

Læs videre om AMR på de næste sider.

## OVERTRÆDELSE AF ARBEJDSMILJØLOVEN & BESØG AF ARBEJDSSTILSYNET

At sikre at Arbejdsmiljøloven overholdes på arbejdspladsen er en vigtig del af dit arbejde som arbejdsmiljørepræsentant. Overtrædes Arbejdsmiljøloven eller er du, kollegerne og ledelsen uenige om fortolkningen af arbejdsmiljøreglerne, bør I i første omgang drøfte uenighederne i arbejdsmiljøudvalget. Giver det ikke resultater, kan du og dine kolleger kontakte Arbejdstilsynet med henblik på at få gode råd og vejledning til, hvordan du griber uenighederne an, eller I kan vælge at indberette eventuelle overtrædelser af Arbejdsmiljøloven for Arbejdstilsynet. Er der tale om en indberetning af risikable forhold, vil Arbejdstilsynet komme på unmeldt besøg, og Arbejdstilsynet overtager herefter sagen. Arbejdspladsen vil i tilfælde af en overtrædelse af Arbejdsmiljøloven modtage et påbud, en bod eller en politianmeldelse, alt efter hvor alvorlig overtrædelser er.

Arbejdstilsynet kan også komme forbi arbejdspladsen uden, at der har været en indberetning fra dig eller dine kolleger. Der er typisk tale om flere typer af besøg. Nogle besøg er anmeldte og varslet i forvejen, mens andre er uanmeldte besøg.

I de tilfælde, hvor arbejdspladsen er blevet varslet om et besøg fra Arbejdstilsynet, kan du og kollegerne med fordel forberede jer til besøget og sikre at der er styr på APV, handleplaner og dokumentation. I kan også bruge Arbejdstilsynets besøg til at få gode råd og vejledning af de tilsynsførende. Man kan som regel nå langt ved at bruge de tilsynsførende som samarbejdspartnere fremfor at se dem som kontrollanter - de har rent faktisk mulighed for at bistå med vejledning. Det kan du også prøve at gøre klart for ledelsen.



### ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTENS ROLLE FØR, UNDER OG EFTER ARBEJDSSTILSYNETS BESØG:

#### FORUD FOR BESØGET:

- Afklare, hvem skal have besked: Orienter og involvere medarbejdere, ledere og tillidsrepræsentanter og lokale arbejdsmiljøkonsulenter.
- Aftale, hvem der deltager ved tilsynet: Inviter en bredere kreds med til det indledende møde, mens kun få udvalgte er del af rundvisningen på arbejdspladsen. Overvej, om tillidsrepræsentanten skal med til mødet.
- Aftale, hvem der laver noter: Husk også at notere navnene på den eller de tilsynsførende, det gør det nemmere at følge op på sagen senere.
- Lave en status for jeres APV-arbejde: Husk også at inddrage handleplaner, opfølgninger og eventuelle lokalaftaler samt den særlige kemiske risikovurdering, hvis der er medarbejdere, der arbejder med eller er udsat for farlige stoffer og materialer.
- Have styr på den obligatorisk dokumentation: Fx den årlige arbejdsmiljødrøftelse, den kemiske risikovurdering ift. farlige stoffer, øvrige brugsanvisninger, påkrævede uddannelsesbeviser, bevis på tilbud om arbejdsmiljøuddannelsen uddannelse mv.
- Aftale, hvem og hvordan I informerer om besøgets resultater: Det gælder især, hvis Arbejdstilsynet har givet et påbud ved besøget.

Et besøg af Arbejdstilsynet tager typisk 2-3 timer og består ofte af et indledende møde, gruppesamtaler eller enkeltsamtaler med udvalgte medarbejdere samt en rundvisning på arbejdspladsen. Den tilsynsførende, dvs. repræsentanten fra Arbejdstilsynet tjekker APV'en samt anden relevant dokumentation og snakker med dig som arbejdsmiljørepræsentant, samt med ledelsen og medarbejderne. Prøv i snakken at fokusere på arbejdsmiljøproblemer, der er typiske for jeres område, fx risiko for ulykker, det psykiske arbejdsmiljø eller fysisk belastende arbejde mv. Tilsynet afsluttes med, at den tilsynsførende udarbejder en skriftlig rapport indeholdende en status for arbejdspladsens arbejdsmiljø. Der kan være situationer, hvor Arbejdstilsynet kommer på flere besøg.

Er der tale om en overtrædelse af Arbejdsmiljølovens regler, kan arbejdspladsen modtage et påbud, alt efter hvor alvorlig overtrædelsen er. Typisk er der tale om et påbud, hvor arbejdspladsen har en vis frist til at løse arbejdsmiljøproblemerne. Der er ofte forskellige praksis for, hvordan der følges op på et påbud fra Arbejdstilsynet, alt efter om der er tale om kommunal, regional, statslig eller privat arbejdsplads. Det er derfor vigtigt, at du tjekker op, hvad der gør sig gældende på dit område. I forbindelse med Arbejdstilsynets besøg kan du som arbejdsmiljørepræsentant med fordel bruge følgende tjekliste:

## ARBEJDSMILJØ SOM FAGRETTLIG SAG

Arbejdsmiljøloven giver i stigende grad mulighed for, at arbejdsmiljøemner kan tages op i regi af overenskomstsyste­met, MED-systemet eller samarbejdssystemet. Er et bestemt arbejdsmiljøtema indskrevet i overenskomsten eller en lokal aftale, kan arbejdsmiljøspørgsmål behandles i det fagrettlige system som et alternativ til, at du som arbejdsmiljørepræsentant beder Arbejdstilsynet om at håndtere sagen. I de situationer, hvor risikable forhold anmeldes til Arbejdstilsynet, overtager de sagen og kontrollerer, om forholdene er i orden eller om det skal munde ud i et påbud. Vælger du i stedet at bruge overenskomsten og det fagrettlige systemet, kan du få hjælp af tillidsrepræsentanten og fagforening­en til at håndtere en given sag. Den helt centrale forskel er her, at du som arbejdsmiljørepræsentant sammen med tillidsrepræsentanten og med støtte fra fagforeningen selv er med til at styre, hvordan en given sag skal løses i henhold til de regler der er for konfliktløsning på dit område. Når først en sag er afgjort af Arbejdstilsynet eller ved faglige voldgift eller Arbejdsretten, kan sagen ikke rejses i det andet systemet, selv hvis du og dine kolleger er utilfreds med afgørelsen.

### UNDER BESØGET

- Informationspligt: Tilsynsførende har krav på at få svar på alle spørgsmål, selv fortrolige oplysninger.
- Ret til særskilte møder: Både ledelse, arbejdsmiljørepræsentant og medarbejdere har ret til at tale særskilt med den tilsynsførende, hvis der er behov for det.
- Afklare eventuelle tvivlsspørgsmål: Er noget uklart i arbejdstilsynets skriftlige besøgsrapporten, så spørg den tilsynsførende, så du er sikker på, at I forstår rapportens konklusioner.

### EFTER BESØGET

- Informere kollegerne, MED-udvalg/ samarbejdsudvalg om Arbejdstilsynets besøg og konklusioner, især hvis der er kommet et påbud.
- Overholdes Arbejdsmiljøloven: Arbejdspladsen modtager en grøn smiley, og sagen afsluttes
- Overtrædelse af Arbejdsmiljøloven: Arbejdspladsen modtager enten en vejledning, et påbud, bøde eller politianmeldes, alt efter hvor alvorlig overtrædelsen er.
- Bidrage og involvere kollegerne i arbejdet om at løse de arbejdsmiljøproblemer, som har afstedkommet Arbejdstilsynets påbud
- Undersøg praksis på dit område vedr. opfølgning på påbud

# TILLIDSREPRÆSENTANTENS & ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTENS FÆLLES OPGAVER

Selvom flere opgaver omkring konfliktløsning og mistrivsel på arbejdspladsen primært falder under tillidsrepræsentanten eller arbejdsmiljørepræsentanten, er der også flere områder, hvor grænserne mellem tillidsrepræsentantens og arbejdsmiljørepræsentantens opgaver bliver mere flydende. Det gør sig især gældende, når fx arbejdsmiljøforhold eller traditionelt overenskomststof indskrives i overenskomster, samarbejdsaftaler, MED-aftaler eller arbejdsmiljøloven. Fx reguleres arbejdstid både i regi af arbejdsmiljøloven og overenskomsten, mens arbejdsmiljø er et tema, der i stigende grad er blevet indskrevet i mange overenskomster, samarbejdsaftaler og MED-aftaler i de senere år. I de situationer kan tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter med fordel samarbejde og udnytte hinandens viden med henblik på at forbedre medarbejdernes arbejdsvilkår, samarbejdet og arbejdsmiljøet på arbejdspladsen.

I de næste afsnit gives der eksempler på, hvordan I som tillidsvalgte sammen med kolleger og ledelsen kan håndtere situationer som arbejdsrelateret stress, afskedigelsessager og sygefravær.

## ARBEJDSRELATERET STRESS

Som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant kommer du med stor sandsynlighed til at holde dig til dine kollegers risiko for stress i et eller andet omfang. Derfor er det vigtigt, at du ved, hvad stress er, og hvad der forårsager det.

Stress er en naturlig reaktion, når man udsættes for et meget stort pres. Det kan være pludseligt opståede situationer. I arbejdssammenhænge hænger det ofte sammen med, at medarbejdere stilles over for krav, de ikke har muligheder for at imødekomme. Der kan være flere årsager til det: Det kan være, de ikke har tid nok; de ikke har den nødvendige viden og erfaring; de ikke har de rigtige hjælpemidler; eller at de har fået dårlig instruktion.

For den enkelte er det svært at opdage og indrømme, at man er ramt af stress. Derfor vil de fleste også forsøge at skjule tegnene på en alvorlig stresstilstand. De anerkender ikke selv alvoren, trækker sig ind i sig selv og afviser forslag om at gøre noget. Det gør det svært for jer andre på arbejdspladsen at reagere. Men det er afgørende, at virksomheden og du som tillidsvalgt skaber et råderum i forhold til forebyggelse og håndtering af stress.

Mennesker reagerer forskelligt på stressede situationer, og ofte kan det forstærkes eller modvirkes af andre forhold i deres liv. En stressreaktion skyldes næsten altid en kombination af arbejdspress, personlighed og sociale forhold. Derfor er det aldrig alle på en arbejdsplads, der bliver syge af stress på én gang. Det får mange arbejdspladser til at betragte stress som et individuelt problem.

Men i mange tilfælde er det blot bestemte personer, der reagerer på nogle generelle forhold på arbejdspladsen. Hvis arbejdet er den udløsende faktor, kan man betragte de mennesker, der reagerer med stress som toppen af isbjerget. Stress – også hos den enkelte – er altså typisk et symptom på mere generelle problemer i arbejdsmiljøet.

### **FAKTORER DER KAN FORANLEDIGE ARBEJDSRELATERET STRESS:**

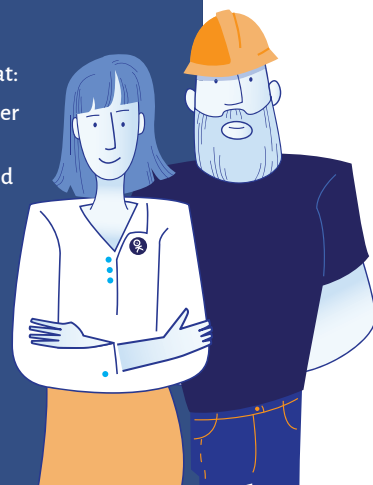
- Hyppige organisationsforandringer.
- Uklare rammer og manglende forventningsafstemning i forhold til mål og rammer, fx 'hvornår nok er nok' og 'hvornår godt er godt nok'.
- Et (for) højt arbejdspress over en længere periode og i et omfang, hvor det ikke opleves realistisk at nå sine arbejdsopgaver inden for aftalt arbejdstid.
- Varslede fyringsrunder, økonomiske nedskæringer eller 'røde tal' på bundlinjen.
- Stor personaleomsætning.
- Store følelsesmæssige krav i forbindelse med arbejde med kunder, klienter eller borgere.
- Nye kompetencekrav, fx i forbindelse med indførelse af nye IT-systemer, lovgivninger osv.

Mange af de listede situationer kan være et vilkår for en arbejdsplads, men du kan som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant gøre meget for at forebygge stress. Først og fremmest er det helt afgørende at erkende alvoren og at lave om på det, som er årsagen til stress. Dernæst kan man minimere de faktorer, der øger risikoen for (unødvendige) stressreaktioner, såsom ubalance imellem jobkrav og kompetencer, uretfærdighed, manglende anerkendelse m.m.

### **INPUT TIL FOREBYGGELSE AF ARBEJDSRELATERET STRESS**

Som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant kan I sammen iværksætte flere skridt, der kan være med til at forebygge stress blandt medarbejderne. Det drejer sig om at:

- Der bør være en tydelig stresspolitik, der indeholder klare anvisninger og retningslinjer for både ledelse, organisation og medarbejdere. Arbejdspladsen bør vise en tydelig holdning til, at ansatte skal reagere, hvis de registrerer symptomer på en stresstilstand hos enten sig selv eller kolleger, såsom hukommelses- og koncentrationsproblemer.
- Hertil kommer en strategi med klare retningslinjer for, hvordan virksomheden hjælper og støtter en medarbejder i at fastholde sit job, hvis vedkommende er blevet syg af stress.
- Det er en god idé at have synlig ledelsesstrategi i forhold til at arbejde med at etablere så klare rammer i arbejdet som muligt.



Søger du inspiration til, hvordan du kan hjælpe en stressramt kollega tilbage til jobbet, kan du med fordel kontakte din fagforening, Branchefællesskaberne for arbejdsmiljø eller Arbejdstilsynet, da de ligger inde med gode råd og vejledning.



## SYGEFRAVÆR

Sygefravær blandt medarbejdere er uundgåeligt på de fleste arbejdspladser. Hver dag er omkring 4 procent af danske lønmodtagere syge, men de fleste er tilbage på arbejde efter få dage. Der er dog også en gruppe – knap hver tredje – der er sygemeldte i mere end 30 dage, dvs. der er tale om langvarigt sygefravær (Arbejdstilsynet, 2020). Som tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant vil I altid blive involveret, når der er tale om langvarigt sygefravær, men I har også en vigtig rolle i forbindelse med håndteringen af hyppigt korttidssygefravær på arbejdspladsen dvs. at en eller flere medarbejdere ofte er syge for kortere perioder. I de næste afsnit kan I læse mere om jeres roller som tillidsvalgte i forbindelse med håndtering af såvel korttidssygefravær som langvarigt sygefravær på arbejdspladsen.

### KORTTIDS SYGEFRAVÆR

Hyppigt korttidssygefravær hos en eller flere kolleger kan være et symptom på, at der er noget galt. Er det ofte den samme kollega, der melder sig syg, har du som tillidsvalgt en vigtig opgave i at tage fat i vedkommende, før det bliver en sag. Måske er det hyppige sygefravær udtryk for, at din kollega af den ene eller anden grund mistrives på arbejdspladsen eller har problemer på hjemmefronten. I den forbindelse kan du også komme ud for, at ledelsen stiller krav om, at der for den eller de medarbejdere med mange korte fraværsperioder udarbejdes en såkaldt mulighedserklæring dvs. en udredning af, hvilke arbejdsopgaver en sygemeldt kollega kan løse på trods af sin sygdom. En mulighedserklæring kan være en god ide, da det åbner for en dialog med ledelsen og den sygemeldte omkring fraværet og årsagerne hertil (se også afsnit om mulighedserklæring). En tidlig dialog kan måske være med til at forebygge generel mistrivsel og fravær, der kan ende i et langvarigt sygefravær.



#### **OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER OG RELATERET OPGAVER I FORBINDELSE MED SYGEFRAVÆR.**

I de situationer, hvor en eller flere medarbejdere har hyppige korte fraværsperioder, er det vigtigt at du som tillidsvalgt søger at afklare følgende forhold:

- Find ud af, om det hyppige sygefravær drejer sig om en eller flere kolleger.
- Kortlæg de mulige årsager til det hyppige sygefravær ved at snakke med dine kolleger - det kan fx være dårligt samarbejde, fysiske og psykiske arbejdsmiljøproblemer i form af fysisk belastende arbejde, højt arbejdstempo, mobning, chikane, de første tegn på stress, problemer på hjemmefronten mv.
- Drøft det hyppige sygefravær, årsagerne og mulige løsninger i regi af MED-udvalget, samarbejdsudvalget eller arbejdsmiljøudvalget.
- Samarbejd med kolleger og ledelsen om, hvilke ændringer i fx organiseringen og tilrettelæggelsen af arbejdet der evt. kan bidrage til at løse det hyppige sygefravær.

Et højt korttidsfravær hos flere kolleger er tegn på, at der er noget galt på arbejdspladsen, og problemerne kan knytte an til både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Det går altid ud over nogen, når mange melder sig syge. Ledere kan være tilbøjelige til at gøre det personligt og rette skylden mod dem, der er mest syge. Her er det din opgave som tillidsvalgt at sikre, at sagen behandles på en ordentlig måde som et kollektivt problem, hvis det er noget, der rammer mange. Her kan du blandt andet opfordre til, at det hyppige sygefravær kommer på dagsordenen i MED-udvalget, samarbejdsudvalget eller arbejdsmiljøudvalget. Som sikkerhedsrepræsentant kan du også være med til at sikre, at det hyppige sygefravær inddrages i udarbejdelsen af arbejdspladsens APV og tages op i den årlige drøftelse af arbejdsmiljøet. Som tillidsrepræsentant kan du være med til at sikre, at I på arbejdspladsen får lavet lokalftaler.



### **FORMULERING AF SYGEFRAVÆRSPOLITIK.**

De enkelte arbejdspladser har forskellige personalepolitikker i forbindelse med sygefravær. Er der ikke en sygefraværspolitik på arbejdspladsen, kan du som tillidsvalgt bidrage til udviklingen af en sådan. Her kan du med fordel overveje at inddrage følgende forhold:

- Sikre at sygefraværspolitikken retter sig mod fastholdelse af medarbejdere i de tilfælde, hvor det er muligt.
- Udvikle tiltag, der forebygger kort og længerevarende sygefravær.
- Sikre at der er tydelige anvisninger og retningslinjer i forhold til pligter og rettigheder for både arbejdspladsen og den sygemeldte medarbejder.
- Klarlægge tydelige holdninger i forhold til arbejdspladsens syn på sygefravær og fastholdelse af medarbejderen.
- Sørge for at der er klare retningslinjer i forhold til, hvor medarbejdere og ledelse kan søge vejledning og samarbejde med relevante samarbejdspartnere.
- Sikre at der arbejdes aktivt for en koordineret indsats på arbejdspladsen, der blandt andet inkluderer en kortlægning af den sygemeldtes muligheder for eventuelt at varetage andre typer arbejdsopgaver.
- Samarbejde med ledelsen om at sikre, at kolleger ikke bliver unødigt belastet af, at der mangler et par hænder. Det er vigtigt for at mindske risikoen for, at dine kolleger vender sig mod den sygemeldte, eller selv sygemeldes, fordi de selv bliver for presset.
- Lave lokalftaler med ledelsen om håndtering af sygefravær.

### **LANGVARIGT SYGEFRAVÆR**

Langvarigt sygefravær kan få personlige og økonomiske konsekvenser for den sygemeldte medarbejder, men kan også påvirke også arbejdspladsen på forskellig vis. Som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant har du en vigtig rolle i forhold til at forebygge og håndtere sygefravær på arbejdspladsen samt hjælpe dine sygemeldte kolleger tilbage til jobbet eller hjælpe dem videre i de tilfælde, hvor de ikke kan vende tilbage til deres tidligere job.

## SYGEFRAVÆRSSAMTALEN

Der mange muligheder for, hvordan du som tillidsvalgt kan støtte dine kolleger, når de bliver langvarigt syge. Du vil ofte som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant skulle fungere som støtteperson for den sygemeldte og kan også blive spurgt om at være bisidder ved samtaler mellem ledelsen og den sygemeldte. Det kan fx være i forbindelse med den lovpligtige sygefraværssamtale, udarbejdelsen af en mulighedserklæring eller en fastholdelsesplan for den sygemeldte. Der kan også være situationer, hvor det ikke er muligt for den sygemeldte at vende tilbage til jobbet, og sygemeldingen så munder ud i en afskedigelse. I de situationer gælder der en række andre regler, og det er vigtigt, at du som tillidsvalgt undersøger, hvilke afskedigelsesregler der gælder på dit område og for din arbejdsplads. Du har som tillidsvalgt pligt til at hjælpe din sygemeldte kollega med, at afskedigelsen forløber så godt som muligt.

Mange arbejdspladser arbejder aktivt med sygefravær, og der gælder en række regler, når en kollega bliver langtidssygemeldt. Arbejdspladsen har pligt til at indkalde til en sygefraværssamtale, dvs. en samtale mellem ledelsen og den sygemeldte om medarbejderens muligheder for at genvinde sin arbejdsevne og vende tilbage til jobbet. Sygefraværssamtalen skal finde sted seneste fire uger efter første sygedag, men der er ofte forskellig praksis fra en arbejdsplads til en anden. Nogle arbejdspladser anbefaler sygefraværssamtaler allerede på første fraværdsdag, mens andre først indkalder til en sygefraværssamtale efter flere ugers fravær. Her er det vigtigt, at du som tillidsvalgt er opmærksom på, hvilke regler, der gælder for din arbejdsplads og inden for dit område. Du kan få rådgivning om den konkrete situation hos fagforeningen eller det lokale jobcenter - de kender reglerne.

Arbejdspladsen har pligt til at udarbejde en mulighedserklæring og en fastholdelsesplan, hvis sygefraværet går ud over otte sammenhængende uger.

## MULIGHEDSERKLÆRINGEN

Det er som udgangspunkt godt, at arbejdspladsen tager kontakt til den langtidssyge, men de må ikke spørge til, hvad den sygemeldte fejler. Når arbejdspladsen – typisk den nærmeste leder - henvender sig til en sygemeldt medarbejder, skal det gøres som et tilbud om støtte til at vende tilbage. Der må ikke fra ledelsens side være tale om kontrol eller urimelige krav til den sygemeldte om at komme tilbage på arbejde, før vedkommende er rask. I den forbindelse kan ledelsen anmode om, at der udarbejdes en mulighedserklæring for den sygemeldte medarbejder, dvs. en udredning af hvilke opgaver den sygemeldte medarbejder kan løse på trods af sin sygdom. Den sygemeldte medarbejder har pligt til at deltage i og bidrage til udfyldelse af erklæringen. Din kollegas egen læge skal også inddrages, når der skal laves en mulighedserklæring eller arbejdsgiveren stiller krav om en friattest, dvs. en lægerklæring som dokumentation for at den sygemeldte kollegas fravær skyldes sygdom.

En mulighedserklæring kan også bruges i indsatsen mod det kortvarige, men hyppige sygefravær, da der er ikke er regler for, hvor tidligt en arbejdsgiver kan kræve en mulighedserklæring, hvis det vurderes nødvendigt. En aftale i en mulighedserklæring betyder ikke, at arbejdsgiver er dårligere stillet end ellers, hvis det ender med en afskedigelse. Reglerne vedrørende afskedigelse af en sygemeldt medarbejder er uændrede. Det er derfor uden risiko for en arbejdsgiver at indgå en aftale med en sygemeldt. En mulighedserklæring kan være en stor hjælp, da den anviser, hvad den sygemeldte kan, og hvordan vedkommende kommer tilbage på normalt niveau, fx ved at den sygemeldte får et skånearbejde, flexjob eller delvis sygemelding i en periode. I den forbindelse er der mange regler, og du kan få rådgivning om, hvad der er muligt i den konkrete situation hos det lokale jobcenter og din fagforening. Hermed kan du også hjælpe ledelsen med at udnytte de muligheder, der er for at fastholde en kollega. Ofte kender ledelsen ikke til mulighederne for støtte.

## FASTHOLDELSESPLAN

For mange er det en hjælp at fastholde kontakten til arbejdspladsen, mens andre har bedst med at være væk. Her skal du spørge til, hvad den sygemeldte kollega har aftalt med sin læge eller psykolog, og hvad han/hun selv oplever vil være godt. I den forbindelse kan en medarbejder, der forventer at være syg i mere end otte uger bede sin arbejdsgiver om en fastholdelsesplan, dvs. en plan om, hvordan den sygemeldte kan fastholde sin tilknytning til arbejdspladsen under længerevarende sygdom. En fastholdelsesplan kan være med til at modvirke den utryghed, der ofte opstår blandt mange sygemeldte om, hvorvidt de risikerer at miste deres job, hvis de er syge i lang tid. Planen giver også den sygemeldte og arbejdsgiveren mulighed for at afstemme forventninger. Her kan du som tillidsvalgt være med til at sikre, at fastholdelsesplanen også afspejler realistiske forventninger, samt støtte din sygemeldte kollega, så vedkommende ikke føler sig presset til at vende for hurtigt tilbage til arbejdet.

Når en medarbejder har fået udarbejdet en fastholdelsesplan, skal han eller hun tage planen med til næste opfølgningssamtale i kommunens jobcenter. Formålet er, at den opfølgningsplan, som jobcentret udarbejder, kan tage udgangspunkt i og understøtte medarbejderens og arbejdsgivers aftaler i fastholdelsesplanen. Det kan for eksempel ske ved, at jobcentret betaler for fysiske hjælpemidler eller betaler en del af lønnen for en mentor eller lignende.

En fastholdelsesplan betyder ikke i sig selv, at arbejdsgiveren er stillet anderledes i forbindelse med en eventuel afskedigelses sag. Det kan kun ske, hvis arbejdsgiveren i forbindelse med udarbejdelsen af fastholdelsesplanen selv vælger at begrænse sin adgang til at afskedige den sygemeldte. Det er derfor uden risiko for arbejdsgiveren at udarbejde en sådan plan. Reglerne vedrørende afskedigelse af en sygemeldt medarbejder er som de hele tiden har været – men fastholdelsesplanen skulle meget gerne bidrage til, at en afskedigelse ikke bliver relevant. I de situationer, hvor en sygemelding alligevel munder ud i en afskedigelse, har du som tillidsvalgt en vigtig rolle med at sikre, at afskedigelsen er rimelig og foregår i henhold til reglerne. Du kan læse mere om afskedigelser og din rolle i de næste afsnit.

## AFSKEDIGELSESSAGER – MASSEFYRINGER & ENKELTSAGER

Som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant kan du komme ud for at blive involveret i afskedigelser af kolleger. Som tillidsrepræsentant er det din primære opgave at sikre, at afskedigelsen er rimeligt begrundet, og at den ikke er vilkårlig. Du forventes også at støtte dine afskedigede kolleger samt drøfte og forhandle med ledelsen om tiltag, der sikrer dine afskedigede kolleger de bedste betingelser, både i selv afskedigelsen og i fremtiden. Selvom afskedigelser primært falder under tillidsrepræsentanten, har også arbejdsmiljørepræsentanten en vigtig rolle i forhold til at støtte afskedigede kolleger og afbøde de negative effekter, som fyringsrunder kan have for arbejdsmiljøet. Ledelsen har også pligt til at inddrage jer som henholdsvis arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentanten ved kollektive afskedigelser.

Udover at skulle støtte og repræsentere dine afskedigede kolleger, kan du også komme ud for, at ledelsen ønsker at inddrage dig i processen om, hvem der skal afskediges. Det kan være meget vanskeligt og kan give dig konflikter med dine kolleger. I sidste instans er det dig, der skal beslutte, om du vil involveres i sådanne beslutninger – måske i samråd med dine kolleger, andre tillidsvalgte eller fagforeningen.

## OPGAVER I AFSKEDIGELSESSAGER

For dig som tillidsvalgt gælder det om så hurtigt som muligt at afklare de lokale forhold og sætte dig ind i årsagerne til afskedigelsen. Din fagforening eller dit forbund kan så finde frem til, hvilke retsregler, der er relevante i den enkelte sag – og hvordan sagen eventuelt skal køres. I den forbindelse kan du også med fordel afklare følgende forhold:

- Er der tale om kollektiv afskedigelser eller enkeltsager?
- Hvad er årsagerne/begrundelsen til afskedigelsen - fx nødvendige nedskæringer, for højt fravær, brud på regler mv.?
- Hvilken skriftlig information fra ledelsen om begrundelsen for afskedigelsen får I?
- Er afskedigelsen rimelig?

Dine opgaver er herefter følgende:

- Gøre dine afskedigede kolleger opmærksom på muligheden for at få besidder med til afskedigelsessamtalen.
- Snakke med den eller de berørte kolleger, andre tillidsvalgte og fagforeningen.
- Finde alternativer til afskedigelsen, fx omplaceringer, omskoling eller en advarsler.
- Udnytte rettighederne til information, drøftelse og forhandling om afskedigelser i regi af MED-udvalget, samarbejdsudvalget, arbejdsmiljøudvalget eller overenskomstsystemet.
- Samarbejde med ledelsen om, at der tages hensyn til et godt 'efterforløb', både for den eller de opsagte medarbejdere og for de tilbageværende kolleger.



## BELASTNINGER I FORBINDELSE MED AFSKEDIGELSER

Når først en afskedigelse har fundet sted, er der et efterarbejde – både i forhold til den eller de afskedigede og i forhold til dem, der er tilbage på arbejdspladsen. Den eller de, der er afskediget, skal videre i livet, og du kan som tillidsvalgt hjælpe dem med en snak om mulighederne og fremtiden. Hvis du synes, at det er mere, end du kan klare, så tal med fagforeningen om mulighederne, og sørg for, at der bliver skabt kontakt til de afskedigede kollegaer. Er det tale om masseafskedigelser, vil der i nogle tilfælde kunne laves en særlig rådgivning i fagforeningen, hvor dine kolleger kan få hjælp til andre jobs, efteruddannelse eller andre muligheder for at komme videre.

Men også de kolleger, der er tilbage på arbejdspladsen, kan have behov for opbakning. Hvis der er tale om en større afskedigelsesrunde, kan de 'overlevende' kolleger sidde tilbage med en overvejelse over, hvorfor det blev andre og ikke dem selv. De kan også have været igennem mange følelser i forbindelse med processen, have været nervøse for, hvem der skulle afskediges osv. Du kan som tillidsvalgt hjælpe med til at tale kollegerne igennem dette – og dermed sikre, at det psykiske arbejdsmiljø ikke forværres som følge af afskedigelsesrunden. Også ved enkeltstående afskedigelser kan de tilbageværende kolleger have stærke følelser. Nogen kan synes, at det er uretfærdigt og frygte for deres eget job. Andre vender det indad og synes måske, de kunne have hjulpet, så afskedigelsen kunne være undgået. Det er derfor vigtigt, at du som tillidsvalgt er opmærksom på, hvad afskedigelser betyder for det psykiske arbejdsmiljø. Den effekt, fyringsrunder har på arbejdsmiljøet, handler om meget mere end selve opsigelsessamtalen, selvom denne selvfølgelig også er vigtig.



### UDARBEJDELSE AF AFSKEDIGELSESPOLITIKKER

Som tillidsvalgt kan du bidrage til at lempe de negative arbejdsmiljøeffekter, der kan opstå i forbindelse med afskedigelser ved at iværksætte flere skridt før, under og efter en afskedigelsesrunde. Det drejer sig fx om at:

- Udarbejde en generel afskedigelsespolitik. Hvilke kriterier, pligter og rettigheder er der i forbindelse med afskedigelsen? Hvad skal der ske op til en opsigelse? Hvad sker der bagefter? Hvordan tages der hensyn til dem, der skal forlade arbejdspladsen? Og hvordan passer man på dem, der skal blive?
- Sikre klare retningslinjer i forhold til tidsperspektiver. Ved varsling af fyringsrunder er det vigtigt, at der sættes en dato for, hvornår de ansatte får besked om egen ansættelsessituation. Det kan i nogle situationer være svært, men I bør stræbe efter at få en klar melding om, hvornår man får besked, da uklarhed i forbindelse med varslede fyringsrunder skaber stor utryghed.

Du kan som tillidsvalgt komme ud for, at kolleger har meninger om din rolle i forhold til afskedigelser på din arbejdsplads – positivt eller negativt. Her er det vigtigt, at du lytter til deres argumenter, særligt fra de nærmeste kolleger til den eller de, der er blevet afskediget. Prøv ikke at tage det personligt – det vigtigste er, at kollegerne får luft for deres følelser. Du kan også opleve at blive spurgt om at være bisidder for en eller flere kolleger i forbindelse med afskedigelsessager. Her er det vigtigt, at du er opmærksom på, om du selv er part i sagen og derfor ikke er i stand til at repræsentere din kollega, men henviser til en anden tillidsvalgt, kollega eller fagforening. Du kan læse mere om bisidderrollen i starten af dette kapitel.

## URIMELIG AFSKEDIGELSE OG KLAGEMULIGHEDERNE

Hvis du som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant sammen med dine kolleger og eventuelt fagforeningen vurderer, at afskedigelsen er urimelig, kan I kræve afskedigelsen behandlet på et lokalt møde mellem repræsentanter for ledelsen og en repræsentant for arbejdstagerne. Sådan et møde skal holdes inden for en bestemt tidsfrist, hvis sagen senere skal behandles ved et afskedigelsesnævn eller ved en faglig voldgift. Du skal derfor være opmærksom på tidsfristerne.

Ved større afskedigelser – kollektive afskedigelser – findes en 'Lov om varsling mv. i forbindelse med afskedigelser af større omfang'. Loven pålægger arbejdsgiveren at følge en særlig fremgangsmåde, hvis antallet af afskedigelser overskrider bestemte grænser – afhængigt af virksomhedens størrelse. Reglerne siger bl.a., at arbejdsgiveren skal forhandle med jer tillidsvalgte med henblik på at undgå afskedigelser eller at afbøde konsekvenserne af dem. Arbejdsgiveren er også forpligtet til at fremlægge relevante informationer af betydning for forhandlingerne.

### KLAGER OVER AFSKEDIGELSER

I kan klage over en afskedigelse, hvis I vurderer, den er urimelig eller usaglig. Der kan opstå retstvist om:

- måden afskedigelsen foregår på
- oplysningerne om afskedigelsen
- det saglige i afskedigelsen
- opsigelsesvarslets længde.

Som udgangspunkt skal der føres lokale forhandlinger om afskedigelsen, før der kan klages til højere instanser. Hver afskedigelsessag er speciel, så derfor er det altid en god idé at tale med din fagforening om, hvorvidt den enkelte afskedigelsessag skal føres videre i systemet.





# KONFLIKT & MISTRIVSEL

Den danske model er designet til at håndtere konflikter. Derfor er det faktisk ikke korrekt, når den danske model ofte bliver fremhævet som en konsensusmodel – altså en enighedsmodel. Tværtimod er det en konfliktmodel. Konflikten bunder i, at arbejdsgiveren har en interesse i at få arbejdet udført så billigt som muligt, mens lønmodtageren er interesseret i at få så meget som muligt for sin arbejdsindsats. Det særlige ved den danske model er imidlertid, at vi har et veludviklet system til at håndtere konflikter, som både arbejdsgivere, arbejdstagere og staten tilslutter sig. Man kan sige, at man er enige om, hvordan man skal være uenig – og hvordan man løser uenighederne.

Som tillidsvalgt skal du og kollegerne derfor ikke frygte konflikter og uenigheder. Konflikter også være med til at forbedre forholdene på arbejdspladsen, fordi de sætter fokus på problemerne på arbejdspladsen. I sidste instans kan konflikter og uenigheder være vigtige redskaber til at justere overenskomsten eller arbejdsmiljølovsreglerne og dermed bidrage til udviklingen af den danske model og arbejdsmiljøsystemet helt overordnet.

### **HVORDAN HÅNDBERES KONFLIKTER PÅ ARBEJDSPLADSEN?**

Det er vigtigt at vide, hvordan konflikter skal håndteres, da det kan påvirke samarbejdet og arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Uløste konflikter kan bidrage til mistro, samarbejdsproblemer og dårligt arbejdsmiljø, der i sidste instans kan påvirke produktiviteten negativt og ende med sygemeldinger blandt flere medarbejdere.

Rammen for faglige konflikter og uenigheder sættes af det fagretlige system. Her er der meget klare regler for, hvordan uenigheder løses, og parterne anerkender hinandens ret til at føre en sag i systemet. Man kan sige, at man er enige om banen, der spilles på, og reglerne for spillet – og alle kæmper så inde på denne bane og efter de aftalte regler.

En grundregel i den danske model er, at man altid søger at løse konflikterne så tæt på arbejdspladsen som muligt – på det laveste trin af konflikttrappen. Kun de færreste sager når højt op i systemet for konfliktløsning. Arbejdsretten, de faglige voldgiftretter og Forligsinstitutionen er mæglere, når parterne ikke selv kan finde løsninger på en uenighed. Det sikrer, at alle uenigheder løses, ofte uden at det i betydelig grad går ud over hverken de ansattes eller virksomhedens indtjening.

I dansk arbejdsret opdeler man uoverensstemmelser i overenskomstperioden i to hovedgrupper, som samlet kaldes retstvister:

- den ene handler om uenigheder om fortolkning af overenskomster
- den anden handler om påståede brud på overenskomster.

Som nævnt er det et grundregel, at konflikten skal løses så nær på arbejdspladsen som muligt. Jo nærmere, jo mere indflydelse har du og din arbejdsgiver på resultatet. Der er også situationer, hvor I ikke kan løse konflikten på arbejdspladsen, og sagen går derfor videre i systemet. Det kan være et tegn på, at I berører noget, der betyder noget i overenskomsten. Jo længere uoverensstemmelsen kommer i systemet, jo mere er det udtryk for, at det åbenbart ikke kun er dig og din arbejdsgiver, der har været i tvivl om overenskomsten. Dermed kan netop den sag, som du har været med til at starte, skabe klarhed om forståelsen af din og andres overenskomst.

## **HVAD ER MIN ROLLE SOM TILLIDSVALGT I EVENTUELLE KONFLIKTER?**

Som tillidsvalgt er du i forskellig grad involveret i det fagretlige system. Du bliver direkte involveret, når der er tale om uoverensstemmelser på din arbejdsplads. Kan I ikke løse uenigheden lokalt, går den videre i det fagretlige system. Jo højere op, det kommer, jo mindre direkte indflydelse har du og din arbejdsgiver, selv om du som tillidsvalgt ofte vil være til stede og ofte indgå som vidne.

Rammen for mistrivsel og uenigheder om arbejdsmiljøet sættes af Arbejdsmiljøloven og de klageinstanser, der knytter sig an hertil som fx Arbejdstilsynet, politiet mv. Men samtidig tages stadig flere arbejdsmiljøforhold op i overenskomster, samarbejdsaftaler og MED-aftalen. Det betyder også, at nogle sager kan italesættes og håndteres inden for rammerne af det fagretlige system. Her har du som tillidsvalgt en mere central rolle i konfliktløsningen, end hvis sagen overgår til fx Arbejdstilsynet. Når først en sag er afgjort af enten af Arbejdstilsynet eller faglig voldgift/Arbejdsretten, kan sagen ikke rejses i det andet systemet, selv hvis du og dine kolleger er utilfreds med afgørelsen.

## **HVORDAN SAMARBEJDER VI OM FOREBYGGELSE?**

Tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten kan med fordel samarbejde om forebyggelse og håndteringen af konflikter, samarbejdsproblemer, mistrivsel og risikable forhold på arbejdspladsen. Derfor bør I til stadighed kommunikere om, hvordan I bedst kan løfte opgaverne sammen – og hvornår der også kan være brug for en arbejdsdeling.

På et helt overordnet plan er det ganske særligt for den danske model, at den såkaldte fredspligt gælder, når overenskomsten løber. Den betyder, at hverken du eller kollegerne kan nedlægge arbejdet, hvis I er uenige med ledelsen. Omvendt må ledelsen heller ikke iværksætte fx en lockout, når situationen spidser til lokalt fx under lokalforhandlinger. Til gengæld har begge parter så en konfliktret, når overenskomsterne skal fornyes. Den kan bruges, hvis der er opstået uenigheder i forhandlingerne.

Forebyggelse og håndtering af konflikter og samarbejdsproblemer kan også foregå i regi af samarbejdssystemet eller MED-systemet. Det gælder fx massefyringer, sygefravær, arbejdsrelateret stress, mobning og chikane. I de situationer har ledelsen pligt til at samarbejde med dig som tillidsvalgt og dine kolleger om at udvikle fælles tiltag, der kan afbøde eller forebygge de negative effekter, der ofte følger i kølvandet på fx afskedigelser. Omvendt er du som tillidsvalgt forpligtiget til at udvise samarbejdsvilje, selv når du og kollegerne ikke er enige med ledelsen. Formår I ikke at løse uenighederne, kan de faglige organisationer blive inddraget med henblik på at finde en løsning.

Arbejdsmiljøproblemer håndteres lidt anderledes, da der i udgangspunktet ikke er tale om konflikter, men om overtrædelse eller fortolkning af Arbejdsmiljølovens regler. Som arbejdsmiljørepræsentant er du med til at rådgive ledelsen om forebyggelse af ulykker og mistrivsel, ligesom du skal indberette overtrædelse af Arbejdsmiljøloven til ledelsen. De fleste sager løses på arbejdspladsen, men der kan også være tilfælde, hvor det er nødvendigt at inddrage Arbejdstilsynet. Arbejdstilsynet kan også komme på uanmeldt besøg. Ofte opfattes Arbejdstilsynet som en kontrolinstans – men prøv sammen med ledelsen at se på dem som samarbejdspartnere og vejledere, der kan hjælpe jer til at tage hånd om mistrivsel og arbejdsmiljøproblemer.

## **HVOR KAN JEG FÅ HJÆLP?**

Endelig skal du huske, at du kan få meget hjælp fra fagforeningen. Fagforeningen har ofte erfaringer med de typer af konflikter, som du står med, og de kender procedurer og regler. Gør brug af den hjælp du kan få fra din lokale fagforening eller fra forbundet. Spidser konflikten til, kan du også bede en repræsentant fra fagforeningen om at deltage i møder og forhandlinger.