



Conflictman – Conflictmanagement

**Forebygging og håndtering av konflikter i små og mellomstore virksomheter – i Europa.
Erfaringer fra Norge**

Nr.4 Årgang 14 (2013)

ISSN nr. 1502-0932

Forfattere:

Annik Apall Austad, Arbeidstilsynet

Kirsti Jacobsen, STAMI

1.	Historikk – og bakgrunn for prosjektet.....	3
2.	Målet med prosjektet.....	5
3.	Hva kjennetegner små virksomheter?.....	5
4.	Hva er viktig når en skal rekruttere virksomheter til å jobbe forebyggende.....	6
5.	Presentasjon av pilotene.....	7
6.	Om forankring generelt og spesielt i forhold til Conflictman.....	8
7.	Forebyggende arbeid – et naturlig sted å starte.....	9
8.	Organisering av arbeidet og gjennomføring av opplæring.....	10
9.	Betydningen av kontekst.....	14
10.	Spredning generelt og spesielt i forhold til dette prosjektet.....	14
11.	Refleksjoner i forhold til hva som vekker motivasjon.....	15
12.	Konflikter på norsk.....	16
13.	Konflikter, konfliktanalyse og konfliktforståelse.....	16
14.	Føre var enn etter snar – konflikter i et regelperspektiv.....	17
15.	Ulike roller.....	18
16.	Noen generelle råd i konflikthåndteringsarbeidet.....	21
17.	Referanser.....	23

Forord

Dette er en rapport som omhandler erfaringene fra den norske delen av prosjektet. Vi vil med dette rette en takk til de norske pilotene. En spesiell takk til Elisabeth Iversen Faim i Østfold kommunerevisjon, som fulgte oss gjennom hele prosessen. En takk også til Steinar Widding fra Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), som var leder for hele prosjektet og gjorde dette prosjektet mulig.

Conflictman (Conflictmanagement)

Forebygging og håndtering av konflikter i små og mellomstore virksomheter – i Europa

Erfaringer fra Norge

1. Historikk – og bakgrunn for prosjektet

EU-prosjektet, Conflictmanagement in small and medium sized enterprises (Conflictman 2010-2012), bygger på arbeidet som ble gjort i det norske prosjektet Jobbing uten mobbing (JUM 2005 – 2007). I EU prosjektet ville vi prøve ut/videreutvikle metoder og verktøy som ble utviklet der, for å kunne tilpasse det til små og mellomstore virksomheter. Innledningsvis forteller vi litt om prosjektet JUM og metodene som ble utviklet, for å synliggjøre den røde tråden i prosjektene.

Tidligere statsminister Kjell Magne Bondevik lanserte i sin nyttårstale i 2004 en kampanje mot mobbing i arbeidslivet. Året etter ble prosjektet JUM etablert som et samarbeidsprosjekt med arbeidsgiver- og arbeidstakerforeningene, Arbeidstilsynet, NAV og flere forskningsmiljøer, deriblant Universitetet i Bergen (UiB), Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). Prosjektet ble ledet av Arbeidstilsynet.

Prosjektet var blant annet fokusert mot utvikling av metoder og verktøy for å forebygge og håndtere alvorlige konflikter og mobbing på arbeidsplassen. Verktøyet som ble utviklet ble samlet i en pedagogisk modell kalt; tiltakstrappen. Hensikten med tiltakstrappen var å

synliggjøre muligheter for å forebygge mobbing (grønt lys), muligheten til å gripe inn i en tidlig fase (gult lys) og muligheter for å få avsluttet en fastlåst og krevende mobbesak (rødt lys).

Disse prinsippene kan også legges til grunn ved annen type personalhåndtering og konflikthåndtering. Modellen bygger på teorien om eskalering av konflikter (Glasl 1980).

I JUM ble det utviklet verktøy på alle nivåene i tiltakstrappa.

1. Forebyggende nivå (grønt lys): Policy og retningslinjer for konflikthåndtering
2. Risikonivå (gult lys): Megling
3. Formelt nivå (rødt lys): Faktaundersøkelse

JUMs prosjektgruppe var opptatt av at arbeidet med verktøyene skulle videreutvikles i etablerte fagmiljøer. Megling som metode ble lagt til STAMI, da instituttet har ansvar for etterutdanning av bedriftshelsetjenesten (BHT), som var en aktuell målgruppe for utøvelse av megling i konflikthåndtering på gult lys. Det ble igangsatt et pilotprosjekt i samarbeid med Arbeidstilsynet våren 2007, som ble avsluttet i 2009. Målet med prosjektet var å utdanne meglere og følge disse for å høste erfaringer og ny kunnskap om megling som metode i arbeidslivet (Jacobsen m.fl.2010). Erfaringer fra dette prosjektet er beskrevet i STAMI rapport nr.1, 2010.

I 2008 ble Arbeidstilsynet og STAMI invitert av AFI til Valencia i forbindelse med et EU-prosjekt, som omhandlet europeisk lovgivning om psykisk vold på arbeidsplassen (Daphne). Et av hovedfunnene i det prosjektet viste at landene i Sør- og Øst Europa hadde kommet kortest når det gjaldt å utvikle lovverk og programmer mot mobbing på arbeidsplassen. I tillegg fikk vi kunnskap om at 93 prosent av alle bedrifter i EU- og EØS-området (inkludert Sveits) har færre enn 10 ansatte. På bakgrunn av dette, ønsket vi å videreutvikle tenkningen i JUM og så nødvendigheten av å tilpasse modellen til små- og mellomstore virksomheter.

Gjennom Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU) i Norge og opplæringsprogrammet Leonardo i EU, fikk vi prosjektmidler for to år, og prosjektet Conflictman, ble etablert med

partnere fra England, Spania, Litauen og Ungarn. Norge via AFI ledet prosjektet, samtidig som Norge var en partner på lik linjene med de andre landene.

2. Målet med prosjektet

På bakgrunn av prosjektets varighet – to år – og erfaringer fra JUM med at det blant annet tar tid å etablere interne prosjektgrupper og holde en framdriftsplan, valgte vi å konsentrere oss om tiltak på forebyggende nivå (grønt lys).

Målet for prosjektet var å utarbeide prosedyrer for konflikthåndtering for å forebygge alvorlige konflikter i små- og mellomstore virksomheter.

Delmål:

1. Følge prosessen for å finne ut hvor skoen trykker
2. Bidra til økt kompetanse gjennom opplæring og veiledning
3. Spredning til andre arbeidsplasser og bransjer

For å nå disse målene, måtte partnerne i de ulike landene rekruttere pilotvirksomheter.

3. Hva kjennetegner små virksomheter?

Sammenlignet med bedrifter som har 50 ansatte eller mer, preges småbedriftene ofte av lav grad av formalisering. Arbeidsplanlegging gjøres ut fra korte tidshorisonter og gjerne i uformelle fora. Det er sjelden noen stor grad av spesialisering når det gjelder arbeidsoppgaver. Det finnes sjelden skrevne prosedyrer og planer for helse, miljø og sikkerhet (HMS). Dette gjelder også i konflikthåndtering. Generelt er organiseringsgraden, både av ansatte og eiere, vesentlig lavere i små enn i større bedrifter. Dette kan gjøre at vanlige kanaler for arbeidsmiljøinformasjon ikke fungerer like godt på småbedriftene, og det kan bidra til å vedlikeholde et lavt kunnskapsnivå om HMS. Studier viser at småbedriftseiere ofte synes å være mindre positive til fagorganisering av ansatte enn man er på store bedrifter. De foretrekker heller å løse problemer på uformelle og direkte måter (Johansen 2001, Forth m.fl. 2004).

Når det gjelder organisering av arbeidet, så finner en sjeldnere bruk av metoder som teamorganisering, problemløsningsgrupper og funksjonell fleksibilitet i små bedrifter. Studier har imidlertid vist at det uformelle tillegges stor positiv vekt av mange ansatte, og at det sees på som et forhold som kan bidra til å øke trivselen på arbeidsplassen. Undersøkelser har vist at ansatte på små bedrifter gjennomgående vurderer jobbkvaliteten som høyere enn ansatte på store bedrifter. De har pekt på forhold som større grad av autonomi i jobben, lavere

arbeidspress og bedre trivsel. At det uformelle tillegges stor verdi, kan oppleves positivt i fredstid. Men nettopp det at man ikke har formelle systemer, kan føre til alvorlige konflikter fordi konfliktene eller uoverensstemmelsene får leve sitt eget liv og dermed kan eskalere. Småbedriftene bruker jevnt over mindre tid og ressurser på helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid enn større bedrifter gjør. De er også sjeldnere innmeldt i en bedriftshelsetjenesteordning. Innen noen bransjer er yrkesskadefrekvensen større på små enn på store bedrifter. Undersøkelser har vist at det er en sammenheng mellom manglende tilknytning til en bedriftshelsetjeneste, dårlig oppfølging av eget arbeidsmiljø og økt risiko for helseproblemer. Dette er forhold som kan bidra til utstøting fra arbeidslivet og som dermed har betydning både for småbedriftenes utvikling av helseproblemer og for mulighetene for rehabilitering av og tilrettelegging for personer med funksjonsnedsettelse (Bornberger-Dankvardt m.fl. 2003).

Små bedrifter kan være svært sårbare for sykefravær blant ansatte. Det vil ofte medføre et større arbeidspress på de andre i bedriften. Mange ganger trår også eieren eller en annen ansvarlig til for å ta unna toppene.

4. Hva er viktig når en skal rekruttere virksomheter til å jobbe forebyggende med et vanskelig og komplekst tema som konflikter?

Erfaringer fra tidligere EU-prosjekter, viser at det er tungt å jobbe gjennom bransjeorganisasjonene etter top-down-metoden. Vi ønsket derfor å jobbe med de som var interesserte og motiverte og rekrutterte etter tanken man tager hva man haver. Arbeidet måtte heller ikke oppleves som altfor krevende.

Vi innførte mottoet: "lettfota med kvalitet"(LFT) og "keep it short and simple (KISS). Deltakerne måtte ha lyst og ikke minst tid. Vi ønsket likeledes å bruke de fora som eksisterte, m.a.o. ikke etablere nye strukturer. Vi vurderte også at det ville være strategisk å rekruttere med tanke på omdømmebygging og appellerte derfor til fyrtårntenkning.

Viktige stikkord for rekrutteringsprosessen: Interesse, ildsjeler, enkelt (LFT/KISS), bruke etablerte strukturer, tid, råd og veiledning, omdømmebygging, forbilde/fyrtårntenkning.

Vi rekrutterte hovedsakelig via en epost-liste med brukere innen Helse, Miljø og Sikkerhetsarbeid (HMS-listen) som blant annet benyttes av bedriftshelsetjenesten. Den administreres av fagsekretariatet for BHT ved STAMI.

Vi mottok flere potensielle piloter. Etter å ha vurdert disse i forhold til deltakernes både lyst, motivasjon og ikke minst muligheten til å avsette tid til arbeidet, ble fire piloter med i prosjektet.

Disse var Østfold kommunerevisjon og Utviklingscenter for heimetenester i Oppland fylke (tre enheter). Alle de fire pilotene var deler av en fylkeskommune og var således ikke selvstendige virksomheter. Pilotene var i så måte ikke direkte representative for en typisk liten eller mellomstor bedrift. De ble likevel med, da de hadde de samme behovene for å utarbeide rutiner for konflikthåndtering, som selvstendige små og mellomstore virksomheter. I tillegg var pilotene satt opp, rent organisatorisk, på en slik måte at de også bar flere av kjennetegnene som vi gjenfinner i små og mellomstore bedrifter – blant annet sårbarhet i forhold til sykefravær. Pilotene var også godt skikket i forhold til å oppnå målsetningene med prosjektet - følge prosessen, økt kompetanse gjennom veiledning samt spredning til andre arbeidsplasser og bransjer.

5. Presentasjon av pilotene

1. Østfold kommunerevisjon er en interkommunal revisjonsordning som utfører tjenester for syv kommuner i Østfold. Oppdragsgivere er kontrollutvalgene i de syv kommunene, som videre rapporterer til sine kommunestyre. Det er 18 ansatte med tverrfaglig kompetanse gjennom revisjonsfaglig, økonomisk, teknologisk og samfunnsvitenskaplig utdanning og med bred erfaring fra kommunal revisjon. Deres motivasjon var å få prosedyrer på plass, da det er en uheldig signaleffekt ikke å ha dette på plass da de skal revidere andre, jf stikkordene, forbilde og fyrtårnstenkning.
2. Utviklingscenter for heimetenester i Oppland fylke er et interkommunalt samarbeid mellom kommunene Vågå, Lom og Skjåk (Ottadalen). Hovedmålet for samarbeidet er å være pådriver for kunnskap og kvalitet i eget fylke i tråd med Helsedirektoratets overordnede strategi 2011-2015 Utvikling gjennom kunnskap. Utviklingscenteret er en arena for samhandling og samarbeid over kommunegrensene. De arbeider etter verdiprofilen SAMAN: Samspill, Ansvar, Medvirkning, Arbeidsglede, Nytenkning. Hver enhet hadde 21-26 ansatte. De fleste ansatte har helsefaglig bakgrunn. De hadde jobbet mye med problemstillinger rundt vold, trusler og etnisitet m.m., men de hadde ikke utarbeidet prosedyrer for konflikthåndtering. Det var derfor motivasjon for å

rydde i eget hus og være modeller for andre i fylket jf stikkordene, forbilde og fyrtårnstenkning.

6. Om forankring generelt og spesielt i forhold til Conflictman

I mange prosjekter legges det vekt på å involvere medarbeidere aktivt og øke kompetansen hos både arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette er et kvalitetstegn ved mange prosjekter, da involvering, samarbeid og kompetansebygging, er elementer som styrker forankringen og øker sannsynligheten for å lykkes. Jo bredere støtte, jo bedre (NFA/Kubix 2009). Dette bidrar også til et større eierforhold til prosessen og lojalitet til beslutningene.

Spørsmål om forankring og implementering av prosjekters resultater, er både et spørsmål om den organisatoriske forankringen, et spørsmål om hvordan resultatene spres og hvordan læring i en prosjektsammenheng omsettes eller transformeres til det daglige arbeidet.

Den organisatoriske forankringen er også blant annet et spørsmål om hvorvidt prosjektene har støtte i og følges opp av det institusjonaliserte systemet. Man kan si at det er en forutsetning for at et prosjekt skal lykkes at det får støtte i det formelle samarbeidssystemet representert av ledelse, tillitsvalgte og verneombud, men det er ikke en tilstrekkelig forutsetning for at prosjekter gjennomføres og at resultater blir implementert.

Personers forventninger er også sentrale i motivasjonen til å bidra. Mestringsforventninger er viktige i forhold til hva slags aktiviteter man vil begi seg inn på og hvor mye energi man investerer i gjennomføringen. Har man liten tro på at man greier det, kan innsatsen bli relativt lunken. Jo bedre tro på resultatet, desto mer energi settes inn (Bandura 1997).

Forankringen i de norske pilotene:

Forankringsarbeidet her gikk gjennom koordinatorene, dvs. verneombudet i ØKS og leder av prosjektet "Utvikling gjennom kunnskap" i de tre kommunene.

Verneombudet i ØKS hadde et innledende møte med veilederne fra Arbeidstilsynet og STAMI. Verneombudet informerte deretter sin leder om mål, hensikt og ressurser som krevdes for å delta. Leder på sin side informerte styret om det samme.

Koordinator fra Ottadalen og veileder fra STAMI planla den videre forankringen. Et møte med toppledelsen i de tre kommunene samt de tre enhetslederne for hjemmetjenestene ble besluttet og gjennomført våren 2011. Motivasjonen hos toppledelsen og koordinator var stor.

Enhetslederne var derimot noe skeptiske – ”Skal de pålegge oss enda flere arbeidsoppgaver nå da”. Til tross for skepsis, ble det besluttet at de skulle delta.

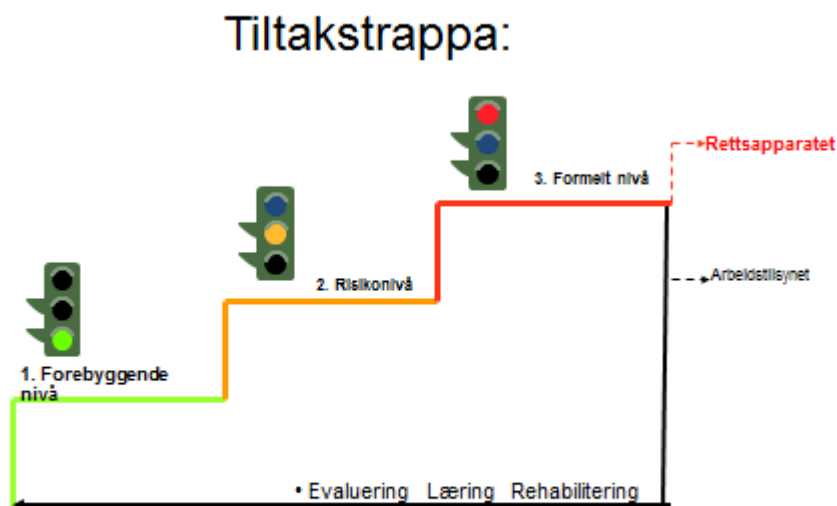
7. Forebyggende arbeid - et naturlig sted å starte

Som tidligere nevnt er tiltakstrappa en helhetlig modell for forebygging og håndtering av begynnende konflikter (gult lys) til harde konflikter og mobbing (rødt lys). Med helhetlig mener vi at den synliggjør ulike metoder på ulike nivå. Utvikling av en policy og prosedyre på grønt lys, sier noe om hvilke overordnede prinsipper virksomheten legger til grunn for ivaretagelse av det psykososiale arbeidsmiljøet og hvilke konkrete metoder (retningslinjer) en har til bruk ved konflikthåndtering på gult og rødt lys. Dette er viktig sett på bakgrunn av allmenne behov som for eksempel forutsigbarhet og trygghet. Den enkelte arbeidstaker skal vite hvordan og til hvem en konflikt meldes, hvordan saksgangen er og hvilke metoder virksomheten bruker i ulike faser av en konflikt. Dette kan i seg selv være konfliktforebyggende.

Forebyggende arbeid er ment som et hjelpemiddel for å skape:

- Problembewissthet, d.v.s. erkjennelse av at alvorlige konflikter og mobbing kan skje på enhver arbeidsplass der det er mer enn to personer
- Ansvarsbewissthet, d.v.s. bewissthet om ansvar og roller
- Ferdigheter, d.v.s. kjennskap til gode handlemåter for å forhindre eller håndtere alvorlige konflikter
- Holdninger, d.v.s. motivasjon og inspirasjon til å ta initiativ i alvorlige konflikter

(Sørensen m.fl., 2006:3).



Konflikter kan bidra til vekst og utvikling, men der hvor uenigheter går over fra å gjelde sak til å gjelde person og eskalerer på bakgrunn av manglende håndtering, kan det føre til:

- Redusert produktivitet
- Dårlig arbeidsmiljø
- Økt sykefravær

8. Organisering av arbeidet og gjennomføring av opplæring

Arbeidet i den enkelte virksomhet ble organisert noe forskjellig. I Ottadalen etablerte de arbeidsgrupper med representanter fra ledelsen, verneombud, tillitsvalgt og koordinator. I ØKR var det verneombud og en ansatt som ledet arbeidet. Ledelsen var stedvis med.

Det var et ønske fra koordinatorne om å få informasjon om tenkningen og historikken i prosjektet, samt kunnskap om konflikt og metodikk. Dette var nødvendig for å være bedre rustet til å informere og motivere de ansatte og ledelsen. De ønsket blant annet en innføring i:

- tiltakstrappen
- hva er en konflikt
- hvordan løse en konflikt
- ulike roller og rolleforståelse
- lovverket

I tillegg var det ønske om å:

- bruke eksisterende fora - ikke etablere nye
- omdømmebygging
- fyrtårntenkning
- positiv psykologi
- ikke pekefingerstrategi
- identifisere hvor energien er
- bruke ildsjeler
- skotrykkprinsippet d.v.s. at de som har skoen på vet best hvor den trykker – å gjøre de involverte til eksperter på eget arbeidsmiljø gjennom egenaktivitet og opplæring

Det var også et ønske om å utarbeide et opplæringsprogram, som skulle gjennomføres for alle ansatte både i Østfold og i Ottadalen for å sikre bred medvirkning og øke kunnskapsnivået på dette området. Dette ble gjort i samarbeid med koordinatorene.

Å gi koordinatorene denne bistanden i forhold til avklaring av roller, forventninger om prosesser fram til målet og forventninger til resultatet, var viktig for å fremme motivasjonen og etablere trygghet.

Opplæringsprogrammet gikk over en halv dag. I Ottadalen ble opplæringen gjennomført over to halve dager i henholdsvis Vågå og Skjåk for å få med flest mulig. Opplæringen i Østfold ble gjennomført over en halv dag i juni 2011. I Ottadalen ble opplæringen gjennomført i august.

Innholdet i opplæringen besto i en generell del om prosjektet og tenkingen rundt det forebyggende arbeidet på grønt lys. Deretter var det en innføring i ulike metoder for å håndtere og forebygge konflikter både på grønt, gult og rødt lys og lovgivningen rundt dette. Til slutt var det diskusjoner om hvordan arbeidet skulle organiseres og veien videre.

Eksempler på verktøy som ble brukt i Ottadalen:

Vi la vekt på egenaktivitet i forhold til å få fram hva som var viktige grunnpilarer i det forebyggende arbeidet. Her brukte vi to egenutviklede øvelser; treøvinga og eggøvinga. Disse øvelsene hadde tidligere vært benyttet i Ottadalen med god effekt – knyttet til medvirkningsbasert aktivitet. Øvelsene presenteres nærmere nedenfor – slik de ble gjennomført i Ottadalen.

Eggøvinga:

Deltakerne fikk utdelt et stort ark med et egg hvor spørsmålene var:

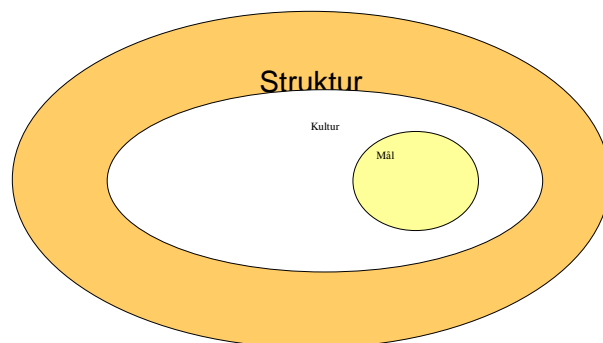
Kva er målsetjinga dykkar når de går inn i dette arbeidet? Skriv det i plomma.

Kva føresetnader krevst for å nå dei måla?

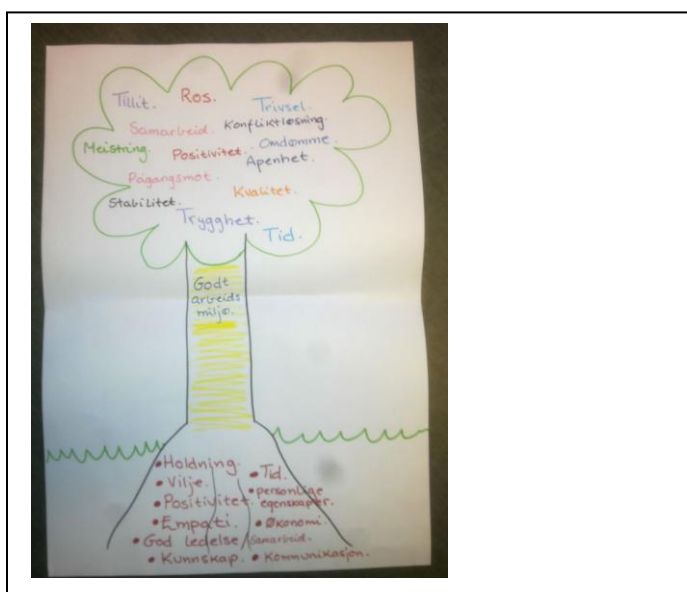
Kva må ligge i kulturen? Skriv det i eggekviata.

Kva strukturar må vera på plass, for å halde organisasjonen på plass? Skriv det på eggaskalet.

Egget



Neste øvelse var treøvinga:



Spørsmålene de fikk var:

- Kva er hovudmålet med det arbeidet de skal gjera?
Skriv det på stamma.
- Kva frukter kan dette gje i organisasjonen?
Skriv det i trekrona.
- Kva må til for å få det til?
Skriv det i røtene.

De ansatte i Ottadalen var i hovedsak helsearbeidere. Dette kan forklare at de var mer familiære ved valg av en slik medvirkningsbasert metode, men motivasjonen og deltakelsen blant de ansatte varierte noe. Enhetslederne viste derimot engasjement og ansvar for å videreføre arbeidet, selv om de i utgangspunktet viste noe skepsis i forhold til at dette ville medføre merarbeid. Arbeidet i Ottadalen er ennå ikke sluttført.

Eksempler på verktøy som ble brukt i Østfold kommunerevisjon:


Prosjektet var lettere å selge inn her, da det hadde vært en konflikt på rødt tidligere, som var uheldig håndtert. Behovet for å sette opp, og å formalisere prosessene rundt konflikthåndtering lå på en måte i dagen, og var en sterkt medvirkende faktor i deres motivasjon, interesse og lyst til å bidra i arbeidet.

I Østfold kommunerevisjon var det kunnskap og kultur for å bruke spørreskjemaer. De utarbeidet derfor et spørreskjema i samarbeid med BHT hvor målet var å få en forventningsavklaring i forhold til de ulike rollene i konflikthåndtering. Spørreskjemaet ble sendt ut i forkant av et fellesmøte hvor svarene skulle diskuteres i fellesskap. Det var stort engasjement og 100 prosent svarte. Verneombudet ledet prosessen, og alle lederne var til stede.

Deres erfaringer har vært at det er lettere å selge inn på grønt når det har vært på rødt tidligere. Forventningsavklaring til ulike roller er forebyggende i seg selv og legitimerer at temaet settes på dagsorden og at det ufarliggjøres. Å velge spørreundersøkelse som metode i dette tilfellet var for dem en hensiktsmessig arbeidsform, da de var fortrolig med metoden fra før.

Å begynne med en åpen prosess, kunne derimot vekke usikkerhet og motstand. Det tok imidlertid lang tid å oversette teori til praksis.

I vedlegg 1 finnes resultatene av undersøkelsen og spørsmålene som ble stilt. I vedlegg 2 er prosedyren, som ble utarbeidet. Her er en faksimile av spørsmålene som ble stilt.



økr
østfold kommunerevisjon IKS

SPORREUNDERSØKELSE KONFLIKTHÅNDTERING

Jeg ser at det er en pågående konflikt mellom daglig leder og seksjonsleder. Hvem forventer du at tar tak i dette?

Jeg ser at det er en pågående konflikt mellom seksjonslederne. Hvem forventer du at tar tak i dette?

Jeg ser at det er en pågående konflikt mellom to ansatte. Hvem forventer du at tar tak i dette?

Jeg ser at en ansatt blir mobbet. Hvem forventer du at tar tak i dette?

Kan du se situasjoner i OKR i dag som kan karakteriseres som mobbing?

Hvem ville du henvendt deg til hvis du ble mobbet?

Viktige tiltak for å forebygge mobbing:

Har du forventninger til styret utover å sørge for forsvarelig organisering av OKR, fastsette mål og planer for OKR og fore tilsyn med den daglige ledelse?

Har du forventninger til daglig leder utover å foreslå den daglige ledelse av OKR og følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt?

Har du forventninger til seksjonslederne utover faglig ansvar?

Har du forventninger til verneombudet utover å ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet, se til at virksomheten er innrettet og vedlikeholdt, og at arbeidet blir utført på en slik måte at høyeste trykksikkerhet, helse og velferd er ivarettatt i samsvar med bestemmelsene i arbeidsmiljøloven?

Har du forventninger til tillitsvalgt utover å drøfte forhandle spørsmål om lønns- og arbeidsvilkår der dette har hjemmel i lov, regler eller tariffavtale og påse at rettigheter og plikter overholdes i forhold til gjeldende tariffavtale?

Vitelegger kommentarer til temaet forbygging og håndtering av mobbing og konflikter:

9. Betydningen av kontekst

Av eksemplene kan vi se at Ottadalen og ØKR hadde noe ulike tilnæringer til å utarbeide prosedyrer. Disse erfaringene kan illustrere at det er viktig å kjenne kontekst før en velger metode. I Ottadalen var også tilnærmingen mer overordnet ved at de diskuterte hva som var viktig i arbeidsmiljøet generelt. I ØKR gikk man mer rett på i forhold til å diskutere forventninger til ulike roller i konflikthåndtering. Ut i fra dette diskuterte de prosedyrene.

10. Spredning generelt og spesielt for dette prosjektet

I Conflictman var en av målsettingene å utarbeide prosedyrer for konflikthåndtering (grønt lys arbeid). Det er utarbeidet en veileder for små- og mellomstore virksomheter – ”Forebygging og håndtering av konflikter på arbeidsplassen. Den kan lastes ned fra hjemmesidene til AFI og STAMI. Veilederen er oversatt til alle deltakerlandenes språk.

Planen videre er at disse erfaringene skal spres til andre små og mellomstore virksomheter og til mulige bransjeorganisasjoner. Andre studier viser imidlertid at det å spre intervensjoner på policy- og prosedyrenivå er krevende (Goldenhar 1994:620). Spørsmål om spredning dreier seg både om hva som skal spres, hvem det skal spres til og hvem som skal organisere spredningen. Flere prosjekter peker på at det er vanskelig å spre verktøy. Det kan også være krevende å spre gode resultater fordi det kan være vanskelig for andre å overta eierskapet av ideer, verktøy og metoder.

I nesten alle prosjekter er det spørsmål om hvordan man kommer fra prosjekt til hverdag. Skal en arbeidsplass anvende andres metoder, må de gå veien selv. Det betyr i denne sammenhengen at en kan hente kunnskap fra andre om hvilke elementer som er viktige, men de må selv utvikle policy og utarbeide prosedyrene med egne ord og tilpasset egen kultur på arbeidsplassen – slik gjør vi det her hos oss.

Skal en forsøke å spre slike prosjekter, blir de heller ikke bedre enn den betydningen disse problemstillingene prioriteres generelt i organisasjonen (NFA Kubix, 2009). Tiltak på organisasjonsnivå vil ikke nødvendigvis berøre ansatte på individnivå, fordi antall undersystemer med ulike interesser kan være mange. Flere subsystemer involveres, i dette tilfellet flere ledere og ansatte på ulike avdelinger. De kan ha forskjellige interesser og lojalitet til det som besluttes. Entusiasme for hva som foreslås kan være ulik. Noen vil gi støtte, noen vil kunne ignorere forslagene, og andre igjen vil undergrave det som er bestemt.

Det kan derfor være nødvendig å kombinere personfokus og organisasjonsfokus i tiltak som gjennomføres. En må kunne gi svar på hva som er viktig nettopp hos oss (Semmer, 2006: 519). Det er likevel viktig å finne en balanse på hvor mye tid og ressurser man kan bruke. I små virksomheter vil det også være tilfelle at det hverken er tillitsvalgte eller verneombud. Det har det imidlertid vært i våre piloter.

11. Refleksjoner i forhold til hva som vekker motivasjon

Studier har vist at allerede godt utviklete virksomheter har mindre potensialer for utvikling, mens virksomheter som har mer utviklingspotensial, får mer utbytte av tiltak som ikke har vært i bruk tidligere i samme grad. Det er derfor viktig å prosessevaluere for å forstå uventede resultater. Kanskje ”taket var nådd”, den såkalte ”ceiling effect” i noen av pilotene og ikke i andre; altså en form for utviklingstretthet (Nielsen m.fl. 2006:282). Ottadalen hadde allerede i lengre tid vært med i flere utviklingsprosjekter blant annet ”Utvikling gjennom kunnskap” og ”Langtidsfrisk”. De kunne av den grunn oppleve dette som merarbeid. Østfold hadde ikke deltatt i andre prosjekter med liknende innhold. Kanskje de var mer motiverte for å jobbe med dette enn Ottadalen?

Samtidig kan man argumentere for at Ottadalen var mer erfarne i denne typen prosjektarbeid og at det dermed førte til mindre merarbeid. Men intervensjoner, som i dette tilfellet innføring av prosedyrer for konflikthåndtering, kan også føre til økte krav og forventninger; ”tar du den, så tar du den. . .”. I forankringsarbeidet i Ottadalen, var toppledelsen i fylkeskommunen involvert og støttet arbeidet. I Østfold var ikke toppledelsen i fylkeskommunen involvert på samme måten, men de ansatte på avdelingen ønsket å delta, og styret ble også etter hvert involvert. Alle pilotene hadde lokale ildsjeler som koordinerte og ledet arbeidet. Som forandringsagenter, skulle de ha en motiverende rolle uten å ta over eller være ekspert. Hvis eksperten gjør det, vil det i følge Semmer, medføre at eksperten får alle ”apekattene” og kan bli syndebukken om en ikke lykkes, da de involverte ikke har noe eierforhold eller lojalitet til det som besluttes (2006). Dette ble gjort i alle pilotene ved å gi informasjon, gi tilbud om opplæring og etablere prosjektgrupper for å involvere og ansvarliggjøre flest mulig. Her varierte deltakelsen og interessen, men i alle pilotene ble forholdene lagt til rette for at alle skulle kunne være med på opplæringen og få informasjon.

12. Konflikter på norsk

Norsk arbeidsliv er kjennetegnet ved å være uformelt og løse konflikter på uformelle måter. Det betyr at dersom konfliktene ikke løses uformelt, kan de komme til å leve sitt eget liv og eskalere til mer alvorlige konflikter. Dette fordi vi ikke i like stor grad har formelle systemer, som kan ta fatt i og håndtere konfliktene – og spesielt gjelder dette små virksomheter.

Det er nyttig å ha ulike verktøy for å håndtere ulike faser i en konflikt. Glasl (1980) beskriver konflikteskaleringstrappen, hvor konflikter utvikler seg i gjenkjennbare trinn og faser. I første fase er konflikten kjennetegnet av å være en sakskonflikt. I andre fase preges konflikten av personmotsetninger. I tredje fase er det full krig hvor alle midler er lov å ta i bruk for å oppnå seier. Her benektes motpartens verdi som menneske.

Ulike årsaker til konfliktadferd kan være:

- Manglende ledelse; ”0-ledelse” eller ”la-det-skure-og-gå-ledelse”
- Autoritær og aggressiv lederstil
- Rollekonflikt eller rolleklarhet
- Lav egenkontroll og høye krav
- Dårlig psykososialt arbeidsmiljø
- Manglende organisering og tilrettelegging

Det er også et mantra i norsk arbeidsliv at konflikter skal løses på lavest mulig nivå. Vi ønsker å formidle at konflikter må løses på riktig nivå, som også kan være på andre nivåer i virksomheten. Uansett nivå, bør det være kunnskap om konflikter, konfliktanalyse, konfliktforståelse og konflikthåndtering.

13. Konflikter, konfliktanalyse og konfliktforståelse

I analyse og håndtering av konflikter, må vi ha respekt for mennesket og tro på dialogen. Kjennetegn ved konflikt er at dialogen bryter sammen, og utfordringen blir hvordan den kan gjenopprettes. Dette reflekteres også i arbeidsmiljøloven, som understreker viktigheten av å ivareta integritet og verdighet (§ 4-3).

Konflikthåndtering må bygge på konfliktforståelse. For å oppnå konfliktforståelse, må vi foreta en konfliktanalyse. Konfliktanalyse og konfliktforståelse er forutsetninger for god konflikthåndtering. Valg av metoder kan ikke løsrives fra forståelse og teoretisk refleksjon.

For å kunne analysere og forstå, må vi også kjenne konteksten konflikten utspiller seg i. Uten et konseptuelt og kontekstuelt perspektiv, kan vi komme til å mistolke problemer og fenomener vi møter. Det kan gi grobunn for eskalering. En konflikthåndterers viktigste oppgave blir derfor blant annet å kartlegge, analysere og forstå (Ekeland 2007).

Vår erfaring er at konflikter i seg selv ofte ikke er et kriterium for dårlig samarbeid, men det er måten de er blitt håndtert på, som kan føre til dårlig samarbeid – og eskalering.

Konfliktanalyse kan i seg selv være god konflikthåndtering (Ekeland 2007).

Byggesteinene som analysegrunnlag i en konflikt:

Ekeland har i sin bok *Konflikt og konfliktforståelse* (2007) listet opp noen forutsetninger som ligger til grunn for at det oppstår konflikter. Det er; *forskjeller, avhengighet, makt, interesser, behov, spenninger og følelser*. Følelser og spenninger må til for at deigen kan heve, d.v.s. at konflikten tiltar. Hvis alle disse elementene eller byggesteinene er til stede med negative fortegn, er sannsynligheten stor for at det vil oppstå en konflikt (Ekeland 2007:68). Da lyser det gult og/eller rødt. Skal forskjellene virke konfliktutløsende, må noen oppleve dem som enten urimelige, brysomme eller truende. Konflikter mellom mennesker kan heller knapt tenkes å oppstå uten avhengighet i en eller annen form. Når forskjeller skaper ubalanse i avhengighet og makt, øker sannsynligheten for konflikt. Alle disse elementene eller byggesteinene kan derfor være gode søkeverktøy i å analysere og forstå en konflikt.

14. Føre var enn etter snar - Konflikter i et regelperspektiv

Arbeidsmiljøloven utløser både rettigheter, plikter og krav hos partene. Arbeidsmiljøloven beskytter likeledes arbeidstaker mot:

- Uheldige psykiske og fysiske belastninger
- Krenking av integritet og verdighet
- Utilbørlig opptreden
- Trakassering

(Aml. §§§ 4-1, 4-2, 4-3)

Når det er spørsmål om det er en uheldig psykisk belastning, må vi i et juridisk perspektiv også spørre om det er en påregnelig psykisk belastning (Einarsen m.fl. 2007:31,146). Hva som kan sies å være en uheldig eller påregnelig belastning, vil kunne variere i forhold til hva slags

yrke eller stilling man har. Hva som er standarden for hva en kan tillate seg å si og gjøre på en arbeidsplass vil også variere ut fra arbeidsmiljø og kultur. Her kan nettopp prosedyrer for konflikthåndtering og kjøreregler for kommunikasjon være til hjelp.

Dersom det ut fra et sett av faktorer viser seg å være en uheldig psykisk belastning har:

- Arbeidsgiver plikt til å handle
- Arbeidstaker plikt til å si i fra

Det innebærer at arbeidsgiver har plikt til å kartlegge, risikovurdere og sette opp en handlingsplan med forslag til tiltak og oppfølging. Arbeidstaker har likeledes plikt til å medvirke (2007:149).

Det er også viktig at alle som er involvert i en konflikt får anledning til å forklare seg. Dette er det såkalte kontradiksjonsprinsippet, som sier at partene har rett til å komme med sin versjon av historien og få anledning til å forsvare seg (2007:152). Dette kan bli vanskelig å realisere dersom bare den ene parten får uttale seg i saken.

15. Ulike roller

Når forskjeller skaper ubalanse i avhengigheten, øker sannsynligheten for konflikt. Mest typisk framtrer avhengighet gjennom måten arbeidet er organisert på, det vi kaller rolleavhengighet (Ekeland 2007:73). Det er derfor viktig at de ulike aktørene på arbeidsplassen kjenner sine roller og har kunnskap om hvilke rettigheter og plikter dette medfører. Det er også viktig at de har kunnskap om elementene som kan føre til konflikter og dynamikken mellom disse, slik at det er mulig å gripe inn på et tidlig tidspunkt.

I det følgende beskrives de formelle rollene i arbeidslivet og hvor disse er hjemlet i lovverket.

Arbeidsgiver

Arbeidsgiver er enhver som har ansatt en arbeidstaker for å utføre arbeid i sin tjeneste. Arbeidsgiver har etter arbeidsmiljøloven plikt til å sørge for at arbeidstakerne har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (Aml.§§ 2-1, 4-1). Arbeidet med å forebygge og gjenopprette et godt arbeidsmiljø etter lovens krav, skal foregå kontinuerlig og systematisk (Aml.§ 3-1 og Internkontrollforskriften). Disse reglene pålegger arbeidsgiver en omfattende omsorgsplikt. Denne plikten styrkes av avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) og av at begrepet verdighet i arbeidsmiljøloven er supplert av begrepet integritet (§ 4-3). Dersom det oppstår en

konflikt, har arbeidsgiver plikt til å undersøke og eventuelt igangsette tiltak. I følge internkontrollforskriften har arbeidsgiver plikt til både å kartlegge, risikovurdere og utarbeide en handlingsplan. I den forbindelse må det derfor også stilles spørsmål ved om det er en uheldig psykisk belastning eller en påregnelig psykisk belastning. Dersom det er en uheldig psykisk belastning, har arbeidsgiver aktivitetsplikt. Loven sier imidlertid ikke noe om hvordan dette skal gjøres.

Arbeidstaker

Arbeidstaker er enhver som utfører arbeid i annens tjeneste. (Aml. §1-8). Arbeidstaker har medvirkningsplikt og skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet og aktivt medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av det systematiske helse-, miljø-, og sikkerhetsarbeidet (Aml. §2-3 og internkontrollforskriften §4). Dette gjelder også i konfliktsaker (Einarsen m.fl. 2007:206). For å få til tilfredsstillende løsninger i konflikter, er det avgjørende at de som er involvert i konflikten medvirker i arbeidet for å håndtere de. Arbeidstaker plikter å innordne seg saklige ordre fra arbeidsgiver i kraft av arbeidsgivers styringsrett (2007:28). Hvis en arbeidstaker nekter å utføre slike ordre, kan dette betraktes som ordrenekt, som igjen kan gi grunnlag for oppsigelse eller avskjed. Arbeidstaker har plikt til å medvirke ved gjennomføringen av de tiltak som arbeidsgiver setter i verk for å skape et trygt arbeidsmiljø, samt til å delta i det organiserte vernearbeidet i virksomheten. Arbeidstaker har også plikt til å varsle om feil eller mangler som kan medføre fare for både egen og andres helse (Andersen m.fl. 2009:26). Arbeidstakere utgjør en vesentlig ressurs siden det er disse som har de daglige erfaringer med virksomheten. Dette er viktig i kartlegging av problemfelter og i utarbeidelsen av prosedyrer og rutiner. Medinnflytelse er også i seg selv en vesentlig arbeidsmiljøfaktor (Einarsen m.fl 2007:207).

Verneombud (VO)

Verneombudet er verneombud for alle ansatte i virksomheten. VO er representant i HMS-spørsmål og skal ivareta de ansattes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet (Aml. § 6-2). Vanlige oppsigelsessaker, personalsaker og lønnskonflikter er ikke oppgaver for VO, men mer en sak for TV, men i tilfeller hvor slike saker har sin bakgrunn i arbeidsmiljøet eller konsekvenser for arbeidsmiljøet, kan likevel VO ha en rolle i den delen av saken. VO har også rett til å stanse farlig arbeid dersom det er fare for de ansattes liv eller helse. Dette gjelder også for psykososiale og organisatoriske forhold, for eksempel harde konflikter. Det kan være enklere å utøve en overvåkende funksjon på det fysiske området hvor feil og

mangler kan observeres og måles. På det psykososiale området er det imidlertid ikke så enkelt. Her kan det være vanskelig å finne fram til både årsakssammenhenger, hva som egentlig har skjedd, og om dette innebærer brudd på lovverket. Verneombudet kan søke hjelp hos blant annet Arbeidstilsynet, som har veiledningsplikt og taushetsplikt.

Alle virksomheter med ti ansatte eller flere er pliktige til å velge VO. Mindre virksomheter kan skriftlig avtale andre ordninger. Alle virksomheter skal i utgangspunktet ha verneombud (§ 6-1). Antall verneombud fastsettes etter virksomhetens størrelse, arbeidets art og arbeidsforholdene for øvrig. I virksomheter med mindre enn ti arbeidstakere, kan partene, d.v.s. arbeidsgiver og arbeidstakere, inngå skriftlig avtale om andre ordninger eller at det ikke skal være verneombud.

I små bedrifter vil krav til å ha verneombud derfor kunne bortfalle.

Tillitsvalgte (TV)

Tillitsvalgtordningen er ikke direkte lovregulert og baserer seg på tariffavtale og hovedavtale. TV skal ivareta medlemmenes interesser når det gjelder rettigheter i henhold til kontrakter, tariffavtaler og liknende. Men det står også i arbeidsmiljølovens bestemmelser at det systematiske HMS-arbeidet skal gjøres i samarbeid med arbeidstakere og deres tillitsvalgte. Tillitsvalgte skal derfor trekkes aktivt inn i utviklingen og gjennomføringen av det systematiske HMS-arbeidet. (Jacobsen m.fl. 2010:18).

I harde konflikter kan det være et problem at TV kommer for sent inn i prosessen. Når prosessen er kommet så langt at arbeidstakeren har vært lenge sykmeldt, eller arbeidsgiver vurderer oppsigelse eller avskjed, vil den underliggende arbeidsmiljøproblematikken ofte være vanskelig å få øye på. Det kan da være en risiko for at TV har for ensidig fokus på arbeidstakerens kontraktsrettslige plikter og rettigheter etter arbeidsavtalen, uten å ha øye for de bakenforliggende konfliktforholdene (Einarsen, m.fl.2007: 2).

Arbeidsmiljøloven gir dessuten TV andre oppgaver som ikke er direkte knyttet til HMS, men som blant annet er knyttet til arbeidstid, oppsigelser, avskjed, omorganiseringer, virksomhetsoverdragelse og endring eller etablering av styrings- og planleggingssystemer. Disse spørsmålene kan også påvirke arbeidsmiljøet (Jacobsen m.fl.2010: 18).

Bedriftshelsetjenesten (BHT)

Bedriftshelsetjenesten skal ha en fri og uavhengig stilling i forhold til virksomhetene som de betjener. Denne frie og uavhengige stillingen i arbeidsmiljøspørsmål medfører at BHT, som HMS-aktør, er den aktøren som partene i en eskalerende konflikt lettest kan betrakte som en utenforstående og nøytral tredjepart.

Når det gjelder BHTs arbeidsoppgaver, skal arbeidsgiver sørge for at BHT bistår med blant annet planlegging av organisatoriske endringer, løpende kartlegginger av arbeidsmiljøet, fremme forslag om forebyggende tiltak, overvåke og kontrollere arbeidstakernes helse og foreta nødvendig oppfølging. De skal også bistå med individuelle tilrettelegginger, herunder deltakelse i dialogmøter og utarbeidelse av oppfølgingsplaner. De skal også bistå med informasjon og opplæring om relevant helse-, miljø og sikkerhetsrisiko og aktuelle tiltak. De skal videre bistå ved henvendelser fra arbeidstaker, verneombud og arbeidsmiljøutvalg (Forskrift om BHT 2009 § 4). De skal også bistå i dokumentasjon som skal inngå i virksomhetens HMS-arbeid, herunder blant annet planer og årsrapporter, resultater av kartlegginger, risikovurderinger og målinger, samt bistå i rutiner for utarbeidelse av oppfølgingsplaner og tilretteleggingstiltak (§ 5).

Som det kommer fram, er BHT en viktig samarbeidspartner i det forebyggende arbeidet når det gjelder å utarbeide rutiner for konflikthåndtering, men det er arbeidsgivers ansvar å sørge for at dette skjer.

16. Noen generelle råd i konflikthåndteringsarbeidet

Rutine for konflikthåndtering bør ivareta følgende elementer:

- Hvordan melde fra om en konflikt og til hvem
- Hvem skal ha ansvar for håndtering av konflikten. Det er et viktig prinsipp at den som har ansvar for håndteringen ikke er en part i konflikten
- Skille mellom personsaker og arbeidsmiljøproblem. Mange saker har elementer av begge deler, men disse må håndteres ulikt
- Ivaretagelse av personvernet
- Sikre at alle parter blir hørt
- Leders ansvar og omsorgsplikt
- Ansattes ansvar og medvirkningsplikt
- Verneombudets rolle
- Tillitsvalgtes rolle

- Muligheter for ekstern bistand, for eksempel bedriftshelsetjenesten
- Saksganger og løsningsmetoder
- Skriftlighet og dokumenthåndtering
- Hvem skal ha informasjon om hva, jf blant annet ivaretagelse av personvern

(Kilde Arbeidstilsynets veiledning for rutine for konflikthåndtering)

Forankring i linjen

Arbeidet bør forankres i linjen og legges til en partssammensatt arbeidsgruppe; d.v.s. leder, verneombud og tillitsvalgt. Om det ikke finnes tillitsvalgt og verneombud, kan det være fornuftig å engasjere en ansatt som har tillit hos de ansatte. Ildsjeler er gull verdt! Det kan også skeptikere være. Det kan derfor være strategisk også å ta med en skeptiker. En skeptiker har ofte mye på hjerte og har kanskje negative erfaringer på tidligere håndtering av konflikter. Skeptikere er derfor også gull verdt!

Bruk tid i planleggingen

Bruk tid på å avklare forståelsen av hva en konflikt er og hva forventningene eller utfordringene er i forhold til å forebygge og håndtere konflikter. Det tar lenger tid å rydde opp i etterkant av en konflikt enn å forebygge i forkant.

Kontinuerlig arbeid

Diskuter kontinuerlig erfaringene og håndteringen i etablerte fora. Å gjøre arbeidet til en engangsforeteelse fungerer ikke i det lange løp. Arbeidet må evalueres kontinuerlig. ”Stunt” gjentar seg ikke og de varer ikke!

Bred medvirkning

Få med de ansatte i prosessen. Bred medvirkning og medbestemmelse fører til et større eierforhold til løsningene og lojalitet til beslutningene. Det bygger kultur – ”sånn vil vi ha det hos oss!”

17. Referanser

- Andersen, R.K., Bråten, M., Gjerstad, B., Tharaldsen, J. (2009): *Systematisk HMS-arbeid i norske virksomheter. Status og utfordringer*. Oslo Fafo-rapport 51)
- Bandura, A, (1997), *Self-Efficacy, The exercise of control*, W.H Freeman and Comp
- Bornberger-Dankvardt S, Olsson C-G, Westerholm P (2003:1). *Arbetsmiljø- og helsearbeide i småforetag – forsök till et helhetsbild. Arbetsliv i omvandling* Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Einarsen, s., Pedersen, H.,(2007) *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*, Oslo Gyldendal Norsk Forlag AS 1. utgave
- Ekeland, T.J (2007): *Konflikt og konfliktforståelse*, Oslo Gyldendal Akademisk
- Forth, J, Bewley H, Bryson, A: *Small and medium.sized enterprises. Inside the workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey (WERS 2004)* Routledge
- Glasl, F., (1980), *Conflictmanagement*, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag and Verlag Freies Geistesleben
- Goldenhar, L.M, Schulte, P.A. (1994): *Intervention research in occupational health and Safety*, JOM, Volume 36 (7)
- Jacobsen, K, Austad, A., A.(2010), *Mekling. En systematisk metode for å løsekonflikter. Er bedriftshelsetjenesten rett aktør til å implementere modellen i arbeidslivet?*
- STAMI-rapport, 2 (11)
- Jacobsen, K., Moland, L.E. & Pettersen, T. (2010): *HMS og IA: To sider av samme sak?*, STAMI-rapport, 11(7), Fafo-rapport 2010:26
- Jacobsen, K., Schønning, M., Pettersen, T. & Lau, B. (2009): *3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø*. STAMI-rapport, 10 (5)
- Johansen, R (Red) (2002): *Person og bedrift*. Høgskolen i Vestfold. Skriftserien nr. 8.
- Kubix (2009), *Forandring og forankring Evaluering af prosjekter om psykisk arbeidsmiljø med støtte fra Udviklings- og Omstillingsfonden* København: Kubix/Nasjonalt forskningssenter for arbeidsmiljø

Tilgjengelig fra url (hentet 22.03.12)

http://www.ebookscenter.co.uk/download/Forandring-og-forankring_aHR0cDovL3d3dy5rdWJpeC5kay9wZGYvMjczLWFyYmVqZHNtaWxqby5wZGY=

Nielsen, K, Fredslund, H, Christensen, K.B, Albertsen, K, (2006): *Success or failure?*

Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites
København, Work & Stress; 20: 272-287

Semmer, K.N. (2006): Job stress interventions and the organization of work, *Scand J Work*

Environ Health,32(6):515-527

Sørensen, B.A., Grimsmo, A,(2006) *Tiltakstrappa. Når vi vil forebygge, aktivt motvirke og stoppe mobbing* Oslo HS-Repro A/S Jobbing uten mobbing

Arbeidsmiljøloven (Lov av 17.juni 2005 nr.62 om arbeidsmiljø, stillingsvern mv).(ajourført 2008)

Forskrift om Arbeidsgivers bruk av godkjent bedriftshelsetjeneste og om godkjenning av bedriftshelsetjeneste (2009)

Systematisk helse- miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften) (1996)

Forebygging og håndtering av konflikter på arbeidsplassen. En veileder for små virksomheter.
www.afi.no, www.stami.no

Vedlegg 1

OPPSUMMERING SPØRREUNDERSØKELSE KONFLIKTHÅNDTERING

Jeg ser at det er en pågående konflikt mellom daglig leder og seksjonsleder. Hvem forventer du at tar tak i dette?

Vedkommende i konflikten, den andre seksjonslederen og verneombudet.

Kommentarer:

- Ønskelig med rutiner som legger dette ansvaret på noen.
- Styret/tillitsvalgt bør kobles inn dersom konflikten ikke løses.
- Verneombud og tillitsvalgt er valgt av arbeidstakerne til å håndtere konflikter.

Jeg ser at det er en pågående konflikt mellom seksjonslederne. Hvem forventer du at tar tak i dette?

I hovedsak forventes det at daglig leder tar tak i dette, men også vedkommende i konflikten og verneombud.

Jeg ser at det er en pågående konflikt mellom to ansatte. Hvem forventer du at tar tak i dette?

Seksjonsleder. Deretter daglig leder og verneombud.

Jeg ser at en ansatt blir mobbet. Hvem forventer du at tar tak i dette?

Her forventes det at man selv skal gripe inn, i tillegg til seksjonsleder, daglig leder, tillitsvalgt og verneombud.

Kan du se situasjoner i ØKR i dag som kan karakteriseres som mobbing?

I hovedsak svares det nei, men at det til tider kan være på kanten.

- Spøk som går for langt
- Snakke nedsettende om seksuell legning/annen opprinnelse
- Hvor går grensen?

Hvem ville du henvendt deg til hvis du ble mobbet?

I hovedsak verneombud, deretter tillitsvalgt og nærmeste overordnet.

Viktige tiltak for å forebygge mobbing:

- Kultur for å si ifra når noe er galt, åpenhet, trygghet
- Sosiale tiltak
- Retningslinjer
- God kommunikasjon og informasjonsflyt
- Velfungerende tillitsvalgtapparat
- Klar ansvarsdeling
- Likebehandling
- Fokus på temaet regelmessig
- Tilstedeværende og rettferdig ledelse/ledergruppe

Har du forventninger til styret utover å sørge for forsvarlig organisering av ØKR, fastsette mål og planer for ØKR og føre tilsyn med den daglige ledelse?

- Følge opp ledelsen og bedriften
- Delta i ØKR og vise seg ved anledninger
- Vise interesse og engasjement
- Møte opp i styremøter

Har du forventninger til daglig leder utover å forestå den daglige ledelse av ØKR og følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt?

- Tydelig og besluttsom
- Ta tak i ting
- Finne løsninger
- Være synlig
- Flinkere til å gi tilbakemeldinger – positive og negative
- Gode holdninger og etikk
- Klare ansvarsforhold
- Godt arbeidsmiljø
- Ta tilbakemeldinger og videreutvikle det
- Positiv innstilling
- Profesjonell
- Utarbeide strategier ved tap av flere kunder
- Informere om endringer i god tid
- Motivere de ansatte
- Representere ØKR på en god måte
- Fokus på ØKR's fremtid
- Lederfilosofi: Hvor vil vi og hvordan skal vi komme oss dit?

Har du forventninger til seksjonslederne utover faglig ansvar?

- Mer enn fagansvar
- Lytte til de ansatte
- Ta tak i situasjoner som skaper uro
- Fremme godt arbeidsmiljø
- Opplæring og utvikle medarbeiderne
- Inkludere og følge opp alle i gruppa
- Drivkraft i seksjonen
- Klar og tydelig
- Gi ris og ros
- Aktive engasjerte og interesserte i ØKR

Har du forventninger til verneombudet utover å ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet, se til at virksomheten er innrettet og vedlikeholdt, og at arbeidet blir utført på en slik måte at hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd er ivaretatt i samsvar med bestemmelsene i arbeidsmiljøloven?

- Gå foran som et godt eksempel
- Fange opp tendenser til mobbing og konflikter
- Settes av tid til arbeidet
- At verneombudet er bevisst sin egen rolle

Har du forventninger til tillitsvalgt utover å drøfte/forhandle spørsmål om lønns- og arbeidsvilkår der dette har hjemmel i lov, regler eller tariffavtale og påse at rettigheter og plikter overholdes i forhold til gjeldende tariffavtale?

- Bør ha drøftningsmøte med daglig leder
- Involveres mer i den daglige ledelse



- Stille opp når ansatte ber om det
- Ivareta de ansattes interesser
- Delta i ansettelsesprosesser

Ytterligere kommentarer til temaet forbygging og håndtering av mobbing og konflikter:

- Ønsker felles diskusjon om hvor grensen for mobbing går
- Ønske om å få rutiner og ansvarsavklaring på plass
- Større krav til daglig ledelse
- Alle har et ansvar
- Uklar ansvarsfordeling mellom daglig leder og seksjonslederne
- Viktig at konflikter løses raskt for å unngå dårlig arbeidsmiljø over tid
-

Vedlegg 2

Forebygging og håndtering av konflikter

Våre verdier:

Uavhengighet, kvalitet og integritet

Konflikt = To individer, eller et individ og en gruppe, eller to grupper – er i konflikt når minst den ene parten opplever den andre som en kilde til frustrasjon eller hindrer en i å gjøre sitt arbeid eller oppfylle kravene for arbeidstakere eller arbeidsgivere i henhold Arbeidsmiljølovens bestemmelser.

Om en konflikt får pågå lenge nok og blir tilstrekkelig omfattende, kan den få store og negative konsekvenser både for dem det gjelder og for miljøet omkring. Så snart som mulig bør en derfor forsøke å avdekke konflikten og håndtere den på en forsvarlig måte.

Det er viktig å jobbe systematisk med å skape et godt arbeidsmiljø hvor man har jevnlig møtefora hvor arbeidsmiljøet diskuteres. Konflikter har mindre grobunn i kulturer der man aksepterer at mennesker er ulike, har ulike synspunkter, evner og arbeidskapasitet. Videre er det viktig å skape en kultur som aksepterer uenighet og diskusjon om sak, og hvor personangrep eller latterliggjøring av andres argumenter ikke aksepteres.

Følgende forebyggende tiltak fremheves i ØKR¹:

¹ Basert på tilbakemeldinger fra spørreundersøkelse i desember 2011.

- Gode samarbeidsrelasjoner mellom ledelsen og tillitsvalgte/ansattes styrerepresentant.
- Levende HMS-system/internkontrollsystem.
- Kultur for å si ifra når noe er galt
- Jobbe for åpenhet og trygghet
- Sosiale tiltak
- God kommunikasjon og informasjonsflyt
- Klar ansvarsdeling og oppgavefordeling
- Fokus på temaet regelmessig i fellesmøter
- Tilstedeværende og rettferdig ledelse

Generell fremgangsmåte i konfliktsaker:

- Den enkelte arbeidstaker har ansvar for å melde fra til nærmeste leder så tidlig som mulig om konflikter. Når en leder blir kjent med en konflikt, skal vedkommende ta kontakt med de involverte partene for å gjøre seg kjent med sakens innhold. Leder har plikt til å handle når vedkommende får kjennskap til konflikter.
- Nærmeste leder har ansvaret for å håndtere konflikten og/eller ta det videre til daglig leder. Verneombud og tillitsvalgte kan kobles inn om ønskelig. Hvis arbeidstaker opplever konflikt med nærmeste leder skal arbeidstaker, verneombud eller tillitsvalgt gi melding til daglig leder. Daglig leder er da ansvarlig for håndtering av konflikten. Daglig leder kan bringe saken videre til overordnet nivå (styret) dersom konflikten fortsetter. Dersom daglig leder selv er part i konflikten bringes saken direkte videre til overordnet nivå.
- Når en arbeidstaker, som er part i en konflikt, blir innkalt til samtale med sin leder, har vedkommende alltid rett til å ha med seg en tillitsvalgt eller annen person som vedkommende har tillit til.
- Opplysninger som fremkommer under fortrolig samtale, skal ikke meddeles andre uten godkjenning fra den det gjelder. Som leder skal du alltid undersøke hvem som er direkte part i konflikten.
- Løs alltid konflikten på lavest mulig nivå. Unngå raske konklusjoner, og unngå å ta parti for en av partene. Sørg for at partene kommer sammen og snakker med hverandre så tidlig som mulig i konflikten. Diskuter og bli enig med partene om en fremgangsmåte å løse konflikten på.

Det skal settes opp en skriftlig avtale om hva en er blitt enige om. Avtalen skal inneholde opplysninger om :

- Hva som er besluttet
- Hvem har ansvar for hva
- Hvordan skal brudd på avtalen håndteres
- Når skal beslutningen tre i kraft
- Når og hvordan skal avtalen evalueres

- Avtalen skal signeres

Proessen i konflikthåndteringsarbeidet må dokumenteres på en betryggende måte.

Retningslinjer for støttefunksjoner

Tillitsvalgte

Tillitsvalgte skal ivareta medlemmenes interesser og kan ha en aktiv rolle i konfliktsaker. De kan bidra til at konflikter håndteres i en tidlig fase. Tillitsvalgtes oppgave er å assistere parten(e) og sørge for at konflikten håndteres slik at man finner løsninger som best mulig ivaretar både det felles arbeidsmiljøet og de involverte partene. Tillitsvalgte kan bidra med samtaler og råd til medlemmer som enkeltpersoner og bistå medlemmer i møter med ledelsen eller andre parter i saken. De kan også i noen tilfeller fungere som megler i konfliktsaker, fortrinnsvis når det er konflikt mellom egne medlemmer. Det forutsetter at partene oppfatter tillitsvalgt som nøytral. Det er viktig at tillitsvalgte avklarer sin rolle i den enkelte sak med partene og andre involverte.

Verneombud

Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Verneombudet vil først og fremst ha en sentral rolle i konfliktforebyggende arbeid, men skal også være orientert om konfliktsaker da dette i mange tilfeller skaper uro i hele arbeidsmiljøet. Dersom arbeidstakere henvender seg til verneombudet i konfliktsaker, skal vedkommende sørge for at saken blir håndtert. Verneombudet kan ha en aktiv rolle i dette arbeidet, men vil vanligvis først og fremst ha en tilsynsfunksjon. Det er viktig at verneombud avklarer sin rolle i den enkelte sak med partene og andre involverte.

Bedriftshelsetjeneste

Bedriftshelsetjeneste kan bistå ledelse, verneombud og ansatte i konfliktsaker og konfliktforebyggende arbeid. BHT har taushetsplikt, og kan bistå med hjelp til å få satt et problem på dagsordenen, samt metodevalg for å løse dette. En fagperson fra bedriftshelsetjenesten kan fungere som nøytral tredjeperson i en konfliktsak, dersom partene ønsker det. Ta kontakt med BHT så tidlig som mulig.

Vi har alle et ansvar

- Medarbeider plikter å medvirke til et godt arbeidsmiljø som forebygger konflikter
- Medarbeider plikter å melde fra til nærmeste leder eller tillitsvalgte dersom medarbeider er vitne til mobbing eller trakassering
- Medarbeider plikter å melde fra til nærmeste leder eller tillitsvalgte dersom ikke konflikten løses lokalt

Viktige prinsipper:

- Det skal gripes inn så tidlig som mulig
- Konflikter skal alltid søkes løst på lavest mulig nivå